



**MANAJEMEN INDONESIA  
ANTISIPASI TERHADAP PERUBAHAN  
DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI**

**DR. INDI DJASTUTI, MS**



ISBN : 978.979.097.085.4  
BADAN PENERBIT UNIVERSITAS DIPONEGORO

**Dr. Indi Djastuti, MS.**

**MANAJEMEN INDONESIA**

**ANTISIPASI TERHADAP PERUBAHAN DALAM  
MENGHADAPI GLOBALISASI**

**ISBN : 978.979.097.085.4**

**Hak Cipta © 2011 pada penulis**

**Pentunting : Condro Susilo, SE.**

**Dr. Indi Djastuti, MS.**

**Supriyono, Amd Kom.**

**Desain dan Setting : Ngabdan Sakuro, S.Kom**

**Korektor : Lina Libriani, SE.**

**Hak Cipta dilindungi undang-undang pada penulis**

**Penerbit : Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, 2011**

## KATA PENGANTAR

Dalam dunia manajemen Indonesia, tampaknya ada kaitan antara globalisasi ekonomi dengan kultural nasionalisme. Menghadapi globalisasi pasar misalnya, Indonesia tidak hanya menjadi ajang pemasaran yang lebih longgar bagi produk luar negeri, tetapi penjualan produk Indonesia di luar negeri juga mendapat persaingan yang semakin tajam. Oleh karena itu, manajemen Indonesia dituntut untuk menciptakan sistem manajemen yang lebih produktif, efisien dan menghasilkan produk yang berkualitas. Karena itu manajemen harus mempertimbangkan kultur masyarakat dimana sistem manajemen tersebut diterapkan, dengan memperhatikan pula teori-teori manajemen barat dan timur agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik. Pemahaman ini akan membantu menyelaraskan organisasi ke dalam kultur yang berlaku dimana organisasi berada.

Buku ini terdiri dari lima bab yang membahas antara lain pada bab pertama adalah pengantar, bab kedua menjelaskan tentang manajemen dan perubahan, bab ketiga menjelaskan tentang globalisasi ekonomi serta tantangannya, bab keempat berisi tentang manajemen Indonesia dalam menghadapi globalisasi dan bab terakhir berisi benang merah dari semua penjelasan pada bagian sebelumnya. Buku ini disusun untuk menambah referensi tentang perlunya perubahan dalam organisasi sesuai dengan kebutuhan zaman khususnya dalam rangka mengantisipasi pengaruh global

terhadap organisasi.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi sumber pengetahuan tentang ilmu manajemen di Indonesia.

Semarang, 4 Juli 2009

Penyusun,

**DR. Indi Djastuti, MS.**

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	I
Daftar Isi .....	iii
<b>Bab I Manajemen Dan Perubahan</b>	
1.1. Pengertian Manajemen .....	1
1.2. Faktor-faktor Pemicu Perubahan .....	16
1.2.1. Perkembangan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi .....	16
1.2.2. Pergeseran Nilai Sosial Budaya .....	31
1.2.3. Demokrasi Politik, Ekonomi Dan Supremasi Hukum .....	36
<b>Bab II Globalisasi Ekonomi Dan Tantangannya</b>	
2.1. Kerjasama Ekonomi Multilateral .....	41
2.2. Dari Pendekatan Ideologis Politik Ke Pendekatan Ekonomi Berdasarkan Mekanisme Pasar .....	61
2.3. Forum Kerjasama Ekonomi Regional .....	63
2.4. Keberadaan Perusahaan Multinasional Sebagai Salah Satu Wujud Perekonomian Yang Mendunia	69
<b>Bab III Manajemen Indonesia Dalam Menghadapi Globalisasi</b>	
3.1. Manajemen Indonesia .....	88
3.2. Pengaruh Sistem Nilai Budaya Terhadap Manajemen Indonesia .....	99
3.2.1. Konsep Budaya Organisasi .....	113
3.2.2. Budaya Barat dan Timur .....	119
3.3. Manajemen Indonesia Menghadapi Globalisasi....	126
<b>Bab IV Kesimpulan .....</b>	<b>149</b>
Referensi .....	152

## BAB I

# MANAJEMEN DAN PERUBAHAN

### 1.1. Pengertian Manajemen

Kondisi manajemen Indonesia saat ini menurut BN. Marbun (1992 : 118) adalah sebagai berikut :

- Indonesia masih kekurangan ahli manajemen di bidang manajemen Indonesia yang berlatar belakang kebudayaan Indonesia.
- Belum mempunyai penulis yang handal tentang ilmu manajemen pada umumnya. Banyak pakar manajemen Indonesia berlatar belakang disiplin ilmu ekonomi atau ilmu lain.
- Hanya beberapa orang yang ahli tentang manajemen Jepang
- Jarang pakar manajemen Indonesia yang tertarik pada manajemen Cina, India, Jepang dan mampu menguasai bahasanya.
- Indonesia masih kekurangan ahli dan kekurangan manajer

di bidang bisnis, BUMN dan koperasi.

- Indonesia masih kekurangan pengarang buku teks manajemen khas Indonesia.
- Banyak perusahaan Indonesia demi mengejar perkembangan dan pertumbuhan perusahaan di tengah-tengah era globalisasi terpaksa mengimpor manajer asing serta membeli jasa konsultan manajemen dari pihak atau lembaga di luar negeri.
- Hampir semua perusahaan patungan (joint venture) di Indonesia masih memakai manajer asing, terutama yang menduduki posisi puncak. Para manajer Indonesia hanya sekedar pembantu demi kelancaran berhubungan dengan pihak penguasa.
- Setiap tahun banyak perusahaan Indonesia bangkrut yang salah satu sebabnya karena kesalahan manajemen.
- Hampir semua Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sebelumnya menguasai sekitar 70% kehidupan ekonomi Indonesia. Meskipun telah mendapat subsidi dan fasilitas

luar biasa, tetapi rata-rata mereka kalah bersaing dengan perusahaan swasta yang sejenis. Beberapa BUMN hanya bisa eksis, karena monopoli atau dilindungi secara khusus oleh pemerintah.

- Hampir semua perusahaan kecil dan besar milik pribumi tidak ada yang mampu bertahan dan berjaya sampai generasi ketiga.
- Dari sejumlah perusahaan konglomerasi di Indonesia 80% dimiliki oleh orang Indonesia keturunan asing yang didominasi keturunan Cina.

Kenyataan diatas menunjukkan bahwa praktek manajemen di Indonesia hasilnya masih belum memuaskan, terutama dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, sesuai yang dicita-citakan dan dalam upaya untuk menghayati dan melaksanakan/mengamalkan Pancasila dan UUD 45. Pengalaman juga menunjukkan bahwa perlu kehati-hatian dalam menerapkan konsep dan teknik manajemen dari luar, karena konsep dan teknik manajemen itu adalah konsep dan

pikiran orang lain dalam situasi masyarakat dan nilai serta tujuan yang lain dari situasi masyarakat.

Manajemen Indonesia menghadapi berbagai masalah yang unik terkandung dalam kondisi yang terjadi di Indonesia. Usaha untuk melakukan penyempurnaan pembangunan terus-menerus dilakukan dan hal tersebut akan membawa perubahan-perubahan. Dalam mengantisipasi perubahan tersebut manajemen Indonesia perlu memperhitungkan gerak perubahan struktur kependudukan, imbalan antara berbagai golongan umur yang akan berpengaruh terhadap jumlah pencari kerja yang produktif, sandang pangan, kesehatan dan pendidikan. Kecuali itu masalah mengenai keseimbangan lingkungan, potensi sumberdaya alam dan sumber daya manusia, sistem nilai, adat istiadat, budaya masyarakat perlu diperhatikan dengan cermat untuk menjalankan praktek manajemen di Indonesia. Atas dasar pemikiran tersebut, maka perlu dikaji lebih mendalam terhadap berbagai hal terkait manajemen dan buku ini ingin sedikit memberikan kajian

persoalan-persoalan manajemen dengan mengangkat judul "Manajemen Indonesia Antisipasi Terhadap Perubahan Dalam Menghadapi Globalisasi".

Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktek, manajemen dibutuhkan dimana saja. Orang-orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam menjalankan aktivitasnya, ada hal-hal tertentu yang dapat membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Namun demikian, untuk hal tertentu yang lain ada persamaan-persamaan dasar yang dimiliki oleh organisasi yang tercermin pada fungsi-fungsi manajerial yang disebut juga fungsi manajemen.

Fungsi manajemen bersifat universal, artinya fungsi tersebut akan sama dimana saja. Untuk perusahaan kecil, besar, nasional, multinasional, organisasi pemerintah, swasta, masyarakat dan lain lain. Hanya saja apabila sudah sampai pada implementasi dari fungsi-fungsi tersebut oleh manajer yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda, pada

organisasi dengan budaya perusahaan yang berbeda, karyawan yang mempunyai latar belakang dengan budaya berbeda pula, maka akan ada perbedaan-perbedaan tertentu dari satu organisasi dibanding organisasi yang lain. Menurut Christiananta (1994 : 7) universalitas manajemen tersebut tidak sepenuhnya absolut, tetapi dapat terjadi perbedaan-perbedaan pada situasi-situasi tertentu (situasional), terutama dalam konteks budaya yang berbeda.

Pengertian manajemen, oleh beberapa ahli didefinisikan berbeda-beda. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai "seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain". Sedangkan oleh Stoner, manajemen didefinisikan dalam arti yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek penting pengelolaan, yaitu : "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan". Mamduh Hanafi (1997 : 6)

mendefinisikan manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi.

Dengan demikian ada beberapa kata/pengertian kunci yang terkandung dalam definisi manajemen yaitu :

1. Proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan.
2. Kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen.
3. Tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitas tersebut.
4. Sumberdaya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen menginginkan tujuan tercapai dengan efektif dan efisien artinya manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Peter Drucker efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing thing right*),

sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).

Dari definisi-definisi manajemen yang awalnya berasal dari barat, terdapat universalitas manajemen dilihat dari fungsi-fungsinya. Fungsi-fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, dimana saja adalah sama untuk organisasi apapun. (Christiananta, 1994:7). Oleh sebab itu, penjelasan rinci dari masing-masing fungsi manajemen dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses menentukan apa tujuan yang akan dicapai selama periode tertentu dimasa datang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan merupakan langkah pertama yang harus dilakukan bila organisasi ingin dapat sukses dalam tujuan-tujuannya. Misalnya, sangatlah tidak berguna bila perusahaan menarik karyawan terlebih dahulu tanpa memperhatikan produk atau jasa apa yang akan

ditawarkan kepada pembeli atau pelanggan, dan apa kemampuan atau keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut.

Perencanaan strategik, seringkali disebut juga perencanaan jangka panjang, biasanya mencakup perencanaan untuk masa tiga tahun atau lebih. Namun sebenarnya, jangka waktu tersebut sangat tergantung pula jenis atau macam dari produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Untuk produk atau jasa yang berubah dengan cepat, begitu pula pasar persaingan yang berubah dengan cepat, misalnya, perusahaan teknologi tinggi seperti komputer, jangka waktu perencanaan tentu lebih pendek. Perencanaan strategik biasanya melibatkan pengambilan keputusan-keputusan utama (penting) yang akan mengarahkan jalannya operasi perusahaan dimasa kini dan masa datang.

Sedangkan perencanaan operasional biasanya disusun

secara periodik setiap tahun, termasuk tujuan atau target tahunan yang mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan rencana tahunan tersebut selanjutnya dibuat program-program kegiatan untuk merealisasikan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik perencanaan strategik, perencanaan operasional (jangka pendek) maupun program-program harus disusun secara terpadu. Misalnya, rencana strategis mencakup kenaikan 20% dalam produksi dan penjualan dalam waktu lima tahun. Rencana operasional mencakup penarikan karyawan baru, penggunaan mesin-mesin atau peralatan baru, dan pelaksanaan program training bagi personil-personil perusahaan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Adapun program-program jangka pendek, misalnya bulanan, atau mingguan mencakup tingkat produksi, penjualan dan skedul persediaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses mengatur sumber

daya dalam organisasi, departemen, atau pekerjaan, manusia dan peralatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian pengorganisasian mencakup baik sumberdaya manusia maupun yang lain. Namun, sebagian waktu manajer biasanya digunakan untuk mengorganisasi manusia. Bila suatu pekerjaan melibatkan dua orang atau lebih, maka perlu dibentuk suatu organisasi yang bertujuan memperjelas dan membagi tugas dan peran orang-orang yang akan menyelesaikan pekerjaan. Pengorganisasi meliputi pembagian tugas atau spesialisasi dan koordinasi. Pembagian tugas akan meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan koordinasi merupakan proses yang melibatkan transfer informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindari adanya tumpang tindih (overlap) pekerjaan dan menjamin bahwa sumberdaya yang digunakan dialokasikan kepada bagian-bagian yang terkait efisiensi sumberdaya yang digunakan dan efektivitas kerja yang dilakukan.

### c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan usaha untuk mempengaruhi orang agar mereka mencurahkan perhatian dan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengarahan ini sangat penting bagi semua pimpinan pada semua tingkat (pimpinan atas, menengah dan bawah).

Fungsi pengarahan mencakup :

1. Mengkomunikasikan tujuan, kebijakan, aturan dan prosedur dalam organisasi kepada karyawan (bawahan).
2. Memotivasi anak buah untuk mencapai tujuan atau untuk melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan.
3. Membantu anak buah bila anak buah menghadapi kesulitan atau masalah terutama dalam yang berkaitan dengan organisasi.
4. Mengatasi atau menyelesaikan konflik yang terjadi dan mendorong anak buah untuk melakukan perbaikan dalam bekerja.

#### d. Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Staffing adalah usaha menyediakan atau mendapatkan personalia untuk melaksanakan rencana-rencana organisasi. Melalui staffing ini organisasi akan dapat memperoleh personil-personil yang berkualitas, sesuai dengan yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, fungsi ini sangat penting bagi semua tingkatan manajemen dalam organisasi, dan harus diintegrasikan secara tepat dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Fungsi staffing ini meliputi empat kegiatan utama, yaitu seleksi karyawan, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan dan pemberian kompensasi. Keempat, kegiatan ini akan dibahas secara mendalam dalam bab-bab selanjutnya.

#### e. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses untuk menjamin bahwa rencana dilaksanakan dengan benar. Fungsi ini berkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen yang

lainnya. Agar pengendalian dapat dilakukan dengan baik, maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan, yaitu :

### 1. Menentukan standar prestasi

Standar yang paling umum digunakan dalam organisasi untuk mengukur prestasi antara lain :

- a. Standar waktu. Lamanya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.
- b. Standar produktivitas. Standar ini berdasarkan pada jumlah produk atau jasa yang dihasilkan selama waktu tertentu dibanding dengan input yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut.
- c. Standar biaya. Standar ini berkaitan dengan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu produk atau melaksanakan suatu pekerjaan.
- d. Standar kualitas. Standar ini berdasarkan pada tingkat kesempurnaan yang diinginkan. Misalnya, pengiriman barang yang tepat waktu, dan barang sampai ditempat dengan selamat tanpa cacat.

Perusahaan menghasilkan produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Di Indonesia, pemerintah telah menentukan SII (Standar Industri Indonesia) untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

- e. Standar perilaku. Standar ini berdasar pada jenis perilaku yang diinginkan dalam organisasi. Misalnya, dalam perusahaan konstruksi, karyawan diwajibkan bekerja tepat waktu, menggunakan alat pengaman kerja, dan menjaga kebersihan lingkungan kerja.

## 2. Menilai Prestasi

Menilai prestasi dilakukan dengan membandingkan antara hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan. Akan tetapi tidak mudah untuk mengukur prestasi berdasarkan standar perilaku.

## 3. Melakukan tindakan koreksi (perbaikan)

Pimpinan harus mengambil tindakan koreksi bila terjadi penyimpangan. Seringkali penyebab sebenarnya

terjadi penyimpangan harus ditentukan sebelum mengambil tindakan. Disamping itu, pimpinan harus memperhatikan apakah penyebab penyimpangan tersebut masih dalam kendali (controllable) atau tidak dapat dikendalikan (uncontrollable).

## **1.2. Faktor-Faktor Pemicu Perubahan**

Kebenaran ilmiah telah mengidentifikasi bahwa terdapat beberapa faktor yang berperan sebagai pemicu perubahan, yaitu : perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pergeseran sistem nilai budaya.

### **1.2.1. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

Banyak kelompok diberbagai masyarakat yang mengakui bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini berkembang dengan kepesatan yang dapat dikatakan belum pernah dialami oleh umat manusia sebelumnya. Mungkin juga tidak pernah diduga sebelumnya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesatnya itu

mempunyai pengaruh yang sangat luas (Siagian, 1990 :3).

Pertama, perubahan dalam filsafat ilmu. Jika di masa lalu ada pandangan yang mengatakan ilmu adalah demi ilmu semata-mata yang pada gilirannya menciptakan menara gading dikalangan akademika, dewasa ini tidak demikian lagi halnya. Filsafat ilmu yang dominan ialah bahwa ilmu pengetahuan harus diabdikan kepada peningkatan kesejahteraan umat manusia.

Kedua, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat terjadi karena manusia merasakan bahwa teori yang terdapat dalam ilmu-ilmu yang sudah dikembangkan dan dikenal tidak memadai lagi dalam memecahkan berbagai permasalahan baru yang timbul. Oleh karena itu, diperlukan teori baru.

Ketiga, makin kompleksnya permasalahan yang dihadapi makin menuntut pendekatan lintas ilmu dengan memanfaatkan teori, konsepsi dalil, dan rumus-rumus ilmiah yang sifatnya multidisipliner atau interdisipliner. Makin banyak cabang

displin ilmu yang dikembangkan, makin beraneka ragam pula sumber ilmiah yang dapat digunakan yang pada gilirannya membantu penemuan jalan keluar yang makin tepat dari permasalahan yang dihadapi.

Keempat, dalam praktek, umat manusia memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk penggunaan akses yang makin mudah terjangkau oleh masyarakat kepada peningkatan pendidikan formal, mulai dari tingkat yang paling rendah hingga ke strata yang paling tinggi. Demikian terbukanya akses tersebut, hingga salah satu kriteria yang digunakan untuk mengukur kemajuan suatu bangsa adalah tingkat pendidikan rata-rata para warganya.

Kelima, pendidikan formal para warga masyarakat pada gilirannya berakibat banyak hal seperti:

- a. Harapan yang makin meningkat dalam peningkatan mutu hidup, tidak hanya dalam arti pemuasan kebutuhan yang makin kompleks, tetapi juga dalam berbagai segi kehidupan dan penghidupan lainnya, termasuk dalam

kehidupan politik,

- b. Kemampuan yang makin besar dalam memuaskan berbagai kebutuhannya sebagai manusia,
- c. Kesadaran yang makin tinggi akan adanya berbagai hak, termasuk yang bersifat asasi sebagai bagian dari pengakuan atas harkat dan martabat manusia, dibarengi oleh pengetahuan yang makin tepat tentang berbagai kewajiban yang harus ditunaikan,
- d. Makin kuatnya gaung tuntutan kepada para penyelenggara negara untuk menyelenggarakan berbagai bentuk kegiatan pembangunan,
- e. Lahirnya paradigma baru dalam penyelenggaraan negara yang mengejawantahkan dalam berbagai bentuk seperti keterbukaan, transparansi, makin menonjolkan fungsi pengayoman dan bukan fungsi pengaturan serta terjadinya peralihan orientasi kekuasaan menjadi orientasi pelayanan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sering "dibaca senapas". Akan tetapi, jika dikaitkan dengan

dampaknya terhadap berbagai segi kehidupan manusia dan peranannya sebagai salah satu alat pemicu perubahan, sebenarnya, kedua perkembangan tersebut harus dianalisis secara terpisah. Perkembangan teknologi merupakan salah satu "produk" perkembangan ilmu pengetahuan. Artinya, berbagai terobosan teknologikal memang selalu berangkat dari berbagai temuan ilmiah, terutama kegiatan ilmiah yang bersifat penelitian dengan berbagai bentuk eksperimen dan pengembangan.

Yang perlu menjadi sorotan pembahasan ialah lima bentuk perkembangan di bidang teknologi dengan berbagai dampaknya baik pada tingkat global, regional, serta mikro dalam kehidupan organisasi di dalam dan di luar lingkungan pemerintahan. Yang dimaksud dengan lima bentuk perkembangan tersebut ialah revolusi teknologi transportasi, revolusi teknologi komunikasi, revolusi teknologi informasi dan "perkawinan" antara revolusi teknologi komunikasi dan revolusi teknologi informasi serta perkembangan dalam bidang

rekayasa atau engineering (Siagian, 1996 : 5).

## **Revolusi teknologi transportasi.**

Perkembangan transportasi demikian pesatnya hingga ada pameo yang mengatakan bahwa dengan berbagai sarana dan prasarana angkutan yang tersedia, hukum alam tentang waktu dan ruang seolah-olah tidak berlaku lagi. Revolusi transportasi berakibat pada tersedianya sarana dan prasarana angkutan yang tidak hanya makin aman dan nyaman, akan tetapi juga makin cepat. Adapun segi-segi negatif seperti, kemacetan lalu lintas dan pencemaran udara karena banyaknya karbon monoksida dan karbon dioksida yang dibuang ke udara, memang tidak dapat disangkal. Kereta api yang mampu menempuh jarak ratusan kilometer setiap jam mempermudah transportasi dan pengangkutan barang dalam jumlah besar pula adalah contoh konkret di darat. Sarana angkutan laut, baik dalam arti angkutan antar pulau dan kapal samudra, juga memberikan gambaran serupa, yaitu makin aman, nyaman, dan cepat. Kapal *Hydrofoil*, kapal yang digerakkan oleh tenaga

nuklir, kapal dengan sistem *roll-on, roll-off*, dan kapal pengangkut barang dengan sistem container merupakan bukti nyata. Transportasi udara bahkan memberikan gambaran yang lebih jelas lagi tentang pemanfaatan teknologi transportasi. Dunia menyaksikan makin berkurangnya pesawat terbang berbaling-baling. Sebaliknya, makin banyak pesawat yang menggunakan teknologi tinggi, termasuk penggerakan mesin pesawat dengan *turbo*, penggerakan mesin pesawat dengan *jet*, teknologi *fly by wire* dengan badan pesawat yang lebar dan kecepatan terbang yang makin tinggi dan kemampuan jelajah yang makin jauh, sehingga mampu terbang untuk waktu yang cukup lama tanpa harus singgah di satu tempat untuk mengisi bahan bakar. Semuanya itu memungkinkan lalu lintas barang dan penumpang makin intensif yang pada gilirannya membuat dunia seolah-olah makin kecil. Dampaknya pun sangat kuat baik di bidang politik, ekonomi, industri, seperti industri perhotelan dan pariwisata. Harus diakui bahwa dampak tersebut tidak semuanya bersifat positif.

## **Revolusi teknologi komunikasi.**

Komunikasi merupakan instrumen yang sangat penting dikuasai oleh manusia, baik sebagai individu, mahluk politik, insan ekonomi, dan mahluk sosial. Dalam kehidupan, setiap orang pasti berinteraksi dengan manusia lain yang menuntut kemampuan berkomunikasi secara efektif. Satu kelompok manusia pasti berkomunikasi dengan kelompok lain. Demikian halnya dengan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Pemerintah suatu negara pun berinteraksi dengan pemerintah negara lain, baik secara bilateral maupun multilateral. Teknologi komunikasi memungkinkan semua itu terjadi. Bahkan bukan hanya efektivitas penyelesaian masalah dan konflik yang dapat diwujudkan, melainkan juga kecepatan penyelesaiannya. Berkat sarana komunikasi yang sudah tersedia dewasa ini, seperti satelit komunikasi dengan transpondernya yang memungkinkan penggunaan telepon dengan fasilitas sambungan langsungnya, baik untuk kepentingan percakapan dan penyampaian pesan secara lokal, jarak jauh, dan

internasional, dapat dikatakan tidak ada lagi penghalang untuk melakukan komunikasi dengan sangat cepat. Misalnya, semua orang mengetahui dewasa ini sudah dimungkinkan bagi seseorang di belahan bumi berbicara dengan orang lain dibelahan dunia lain dengan hanya menekan tombol-tombol dan angka-angka tertentu tanpa dibatasi oleh waktu dan ruang. Kemampuannya menyimpan informasi semakin besar, dan dapat diprogram tanpa kabel dengan memanfaatkan gelombang udara. Tentunya bukan hanya telepon yang berfungsi sebagai sarana komunikasi. Masih banyak sarana konvensional lain seperti, *handy talky*, telegram, dan radio dua arah. Perkembangan teknologi komunikasi memainkan peranan yang cukup besar untuk menjadikan dunia ini semakin sempit. Dapat diperkirakan akan terjadi terobosan-terobosan baru dalam komunikasi di masa yang akan datang dalam bentuk yang belum dapat dibayangkan, terutama oleh orang-orang awam.

Revolusi teknologi sebagai pemicu perubahan. Dunia

dewasa ini sedang berada pada era informasi. Semua gejala menunjukkan berbagai terobosan dalam teknologi informasi. Manfaatnya jelas untuk berbagai kepentingan seperti, dalam berinteraksi dengan pihak lain, dalam kegiatan penelitian, dan dalam menjamin kebenaran sejarah organisasi. Di kalangan manajemen sudah lama disadari pentingnya dukungan informasi dalam penyelenggaraan semua fungsi manajerial. Mulai dari penentuan tujuan, perumusan strategi induk, strategi dasar, dan strategi operasional, perencanaan, penyusunan program kerja, penganalisis, pemilihan tipe dan struktur organisasi, penggerakan sumberdaya manusia, pemantauan dan pengendalian kegiatan operasional, dan penilaian. Singkatnya informasi bagi manajemen merupakan alat bantu yang andal untuk proses pengambilan keputusan, terlepas dari bentuk organisasi yang dikelola.

Teknologi informasi yang kiranya paling banyak dikenal ialah komputer. Sangat menarik untuk diamati bahwa teknologi komputer berkembang demikian pesatnya sehingga

dampaknya pun sangat bervariasi. Beberapa hal yang sangat menarik itu, adalah sebagai berikut :

Pertama, aneka ragam konfigurasi perangkat kerasnya. Kini terdapat komputer sebagai *mainframe* yang dikategorikan sebagai super komputer yang memiliki kemampuan mengerjakan jutaan instruksi sekaligus dengan kecepatan yang diukur dengan *nano* (sepermiliar) detik. Para pakar teknologi komputer terus berusaha untuk menciptakan komputer yang lebih canggih lagi. Khususnya untuk mengolah data, menyimpan data, dan melakukan berbagai perhitungan dengan kemampuan yang makin besar dan kecepatan yang makin tinggi. Misalnya, sering terdengar bahwa kecepatan besar dimasa depan akan diukur dengan *tera* (sepertriliun) detik, bahkan *giga* (seperbiliun) detik. Berarti bagi organisasi yang memerlukan data dalam jumlah besar dan perlu melakukan perhitungan yang rumit dalam waktu singkat tersedia komputer yang memenuhiuntutannya.

Kedua, aplikasi teknologi komputer semakin beraneka

ragam karena dukungan perangkat lunak yang juga makin bervariasi. Seperti dimaklumi, perangkat lunak dalam bentuk program dengan menggunakan bahasa komputer tertentu merupakan instruksi yang diberikan oleh manusia kepada komputer untuk melakukan tugas tertentu. Dewasa ini perangkat lunak tersebut semakin banyak jumlah dan jenisnya sehingga makin banyak pula jenis instruksi yang dapat diberikan kepada komputer. Pengamatan menunjukkan bahwa salah satu sektor industri yang berkembang dengan sangat pesat ialah bisnis perangkat lunak komputer.

Ketiga, berkembangnya jaringan informasi, bukan hanya dalam arti lokal - yang dikenal dengan *Local Area Network-LAN*, tidak pula terbatas hanya dalam satu wilayah tertentu seperti satu kota metropolitan, biasanya disebut *Metropolitan Area Network-MAN*, melainkan sudah mendunia dalam bentuk internet dengan *World Wide Web*-nya. Semua itu semakin mempermudah perolehan informasi yang diperlukan oleh seseorang, kelompok, dan organisasi karena dengan "masuk ke

jalan raya informasi", seseorang dalam waktu yang sangat singkat memperoleh informasi dari sumber informasi tersebut yang lokasinya mungkin terletak di benua atau di belahan bumi lain.

Keempat, kenyataan menunjukkan bahwa dengan kemampuan bervariasi, harga komputer per unit relatif semakin murah yang memungkinkan makin banyak orang mampu membeli dan menggunakannya.

Kelima, karena perkembangan teknologi komputer yang demikian pesat, "usia" satu generasi komputer ternyata makin pendek. Bagi banyak organisasi terutama yang kecil, keadaan demikian dapat merupakan kendala dalam pengolahan data yang diperlukan.

Perkawinan antara teknologi komunikasi dan teknologi informasi sebagai pemicu perubahan. Yang dimaksud dengan perkawinan antara teknologi komunikasi dan teknologi informasi adalah penggabungan kemampuan kedua teknologi tersebut yang melahirkan sarana tertentu seperti faksimili.

Aplikasinya pun untuk kepentingan komunikasi dan pengolahan data. Ramifikasi perkawinan tersebut menarik untuk disimak. Tiga contoh berikut memperjelas apa yang dimaksud.

Pertama, Ramifikasi dalam pola kekaryaan. Berkat perkembangan demikian, dewasa ini makin banyak organisasi yang menerapkan sistem *telecommuting* yang artinya ialah bahwa sudah dimungkinkan bagi karyawan tertentu untuk menyelesaikan tugasnya di rumah sendiri tanpa harus ke kantor dan hasilnya dikirimkan ke organisasi tempatnya berkarya melalui sarana komunikasi tertentu, seperti telepon, faksimili, dan bahkan dengan penggunaan komputer apabila komputer yang dimiliki oleh seseorang itu sudah *on-line* dengan *mainframe* di organisasinya.

Kedua, Ramifikasi dalam pola pengambilan keputusan. Seperti dimaklumi, terdapat dua pola pengambilan keputusan dalam organisasi, yaitu pola sentralistik dan pola desentralisasi. Memang benar bahwa banyak faktor yang harus

diperhitungkan oleh manajemen dalam menentukan pola mana yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi semata-mata ditinjau dari segi terbukanya akses kepada sumber-sumber informasi bagi para manajer tingkat bawah, makin mudahnya memiliki perangkat keras komputer mini dan mikro serta tersebarnya satuan-satuan kerja organisasi di wilayah geografis yang luas, kiranya pola desentralisasi akan makin banyak digunakan dalam pengambilan keputusan di masa depan.

Ketiga, cara mengadakan rapat. Perkembangan teknologi komunikasi dan teknologi informasi akan semakin memungkinkan penyelenggaraan rapat jarak jauh atau yang kini makin populer dengan istilah *teleconferencing*. Berarti para peserta rapat tidak lagi harus secara fisik hadir di ruang rapat karena partisipasinya cukup dengan pemanfaatan sarana komunikasi yang dimiliki oleh organisasi.

Perkembangan di bidang rekayasa. Disamping empat perkembangan dengan berbagai terobosan yang telah dibahas

secara singkat dimuka, tentunya tidak boleh dilupakan kemajuan pesat yang dicapai dalam ilmu rekayasa (*engineering*) dengan dampaknya yang beraneka ragam pula. Pembangunan fisik seperti pembangunan gedung, termasuk gedung pencakar langit, pembangunan jalan termasuk jalan raya bebas hambatan, pembangunan jembatan, produksi sarana angkutan di darat, di laut, dan di udara, pembuatan perabot rumah tangga dan perkantoran, serta proses produksi berbagai jenis barang seperti robotisasi, semuanya memanfaatkan kemajuan yang telah dicapai dalam bidang rekayasa. Bahkan demikian aneka ragam pemanfaatannya sehingga dapat dikatakan sulit membayangkan adanya satu kehidupan masyarakat modern yang tidak disentuh oleh bidang rekayasa.

### **1.2.2. Pergeseran Nilai Sosial Budaya**

Dimuka telah ditekankan bahwa berkat revolusi transportasi, komunikasi dan informasi, tidak ada lagi bagian dunia yang masih tertutup. Karena revolusi transportasi, tingkat mobilitas spasial manusia sudah sangat tinggi dan diperkirakan

akan lebih tinggi lagi dimasa yang akan datang. Karena revolusi komunikasi, interaksi antar manusia, antar kelompok, antarorganisasi, dan antarbangsa berlangsung dengan kecepatan dan intensitas yang makin tinggi dan frekuensi yang makin besar, untuk kepentingan pribadi, bisnis dan politik. Karena revolusi informasi, dengan dukungan sarana dan prasarana yang makin canggih, peristiwa yang terjadi dalam bidang apa pun pada waktu yang sangat singkat sudah diketahui di seluruh bagian dunia.

Dengan dunia yang makin kecil dan terbuka, tidak dapat dipungkiri bahwa sedang dan akan terus terjadi pergeseran dalam sistem nilai sosial budaya yang dianut oleh manusia. Pergeseran tersebut menjadi tantangan karena di satu pihak suatu bangsa ingin mempertahankan jati dirinya dan dilain pihak dituntut melakukan berbagai bentuk penyesuaian agar mampu mengikuti irama dan perkembangan zaman. Tantangan tersebut bisa terlihat di bidang politik, ekonomi dan kehidupan sosial.

Di bidang politik, misalnya, jika suatu masyarakat penganut paham kepemimpinan politik paternalistik, budaya seperti itu diperkirakan akan mengalami perubahan karena berlangsungnya proses demokratisasi di dalam negeri yang pada gilirannya menuntut penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Bukan hanya kekuatan internal yang harus diperhitungkan, melainkan juga tekanan yang datang dari luar misalnya, dikaitkan dengan peningkatan hubungan ekonomi dengan negara lain yang lebih kuat dan maju.

Contoh lain menyangkut apa yang sering disebut sebagai jarak kekuasaan atau *power distance*. Tidak sedikit masyarakat yang menganut sistem budaya yang mengatakan bahwa merupakan hal yang wajar apabila ada orang tertentu yang memiliki kekuasaan yang lebih besar dibandingkan dengan orang lain. Dalam budaya seperti itu, jarak yang jauh antara seorang yang menduduki jabatan pimpinan dengan yang dipimpin dipandang sebagai hal yang normal dan wajar. Bahkan, tidak sedikit orang yang berkuasa mengupayakan agar

jarak kekuasaan itu makin besar. Jika proses demokratisasi berhasil, pihak yang dipimpin akan menuntut diberdayakan dengan salah satu akibat jarak kekuasaan itu mau tidak mau harus diperpendek.

Di bidang ekonomi terjadi pula pergeseran nilai. Misalnya, mungkin saja sistem nilai yang dianut oleh suatu masyarakat berkisar pada kekeluargaan, kebersamaan, dan keserasian hubungan antara satu orang dengan orang lain. Akan tetapi, kemudian timbul suasana agar berhasil dalam mengelola kegiatan bisnis seorang usahawan mau tidak mau harus mampu menghadapi persaingan yang ketat yang ada kalanya berlangsung tidak sehat. Contoh lain ialah pandangan tentang makna hidup. Ada masyarakat yang tadinya mengagungkan kebahagiaan yang diukur dengan kepuasan perolehan hal-hal yang bersifat non materiil. Di lain pihak, masyarakat yang hedonistik menganggap perolehan materi sebagai ukuran keberhasilan. Interaksi yang terjadi antara masyarakat yang menganut nilai yang berbeda itu dapat mengakibatkan

terjadinya pergeseran nilai dari salah satu pihak.

Pergeseran nilai pun mungkin terjadi karena apa yang disebut sebagai *demonstration effect* atau sifat latah manusia. Misalnya, dalam hal berbusana karena mengikuti mode. Gaya makan adalah contoh lain. Dengan makin meluasnya jaringan atau wilayah operasi pengusaha boga tertentu, antara lain melalui sistem waralaba atau *franchising*, makin banyak orang menyukai *fast food* dan meninggalkan gaya makan yang lama.

Meningkatnya kemampuan dan daya beli suatu masyarakat ternyata mengakibatkan terjadinya pergeseran dalam kehidupan kerohanian. Tidak sulit menemukan bukti bahwa dalam masyarakat yang makin makmur, kehidupan keagamaan merosot. Waktu ibadah diganti dengan mencari hiburan dan berolah raga. Hal ini berarti masyarakat menempatkan kenikmatan hidup pada peringkat yang lebih tinggi dengan kehidupan keagamaan.

Singkatnya, terjadi pergeseran nilai-nilai yang menyangkut benar dan salah, pantas dan tidak pantas, boleh dan tidak boleh,

wajar dan tidak wajar, interpretasi tentang kejujuran, loyalitas, dan sebagainya. Ironinya ialah bahwa pergeseran tersebut justru karena umat manusia meraih kemajuan dalam berbagai segi kehidupannya.

### **1.2.3. Demokrasi Politik, Ekonomi dan Supremasi Hukum**

Suatu negara yang menganut paham demokrasi, berarti kedaulatan ditangan rakyat dan dilaksanakan oleh lembaga perwakilan rakyat. Salah satu bentuk proses demokratisasi di bidang politik adalah keberadaan lebih dari satu partai politik dalam suatu negara. Dengan demokratisasi politik berarti :

1. Terjadi multi partai sehingga tindakan otoriter dapat dicegah. Aspirasi politik masyarakat dapat disalurkan dalam berbagai saluran.
2. Dengan memperhatikan norma-norma etika yang berlaku pengawasan politik dan sosial dapat berlangsung secara efektif.
3. Gaya kepemimpinan yang diktator dan otoriter dapat dicegah.

#### 4. Dapat diciptakan aparatur yang lebih baik.

Demokratisasi ekonomi pada tingkat mikro diartikan manusia sebagai makhluk ekonomi mempunyai berbagai jenis kebutuhan. Cara yang dapat ditempuh untuk memenuhi kebutuhan antara lain dengan berwirausaha dan bekerja pada pihak lain. Orang yang memutuskan kebutuhan ekonomi dengan berwirausaha maka tuntutan demokratisasi ekonomi adalah kesempatan berusaha yang seluas mungkin, antara lain dalam bentuk :

- a. Kemudahan memperoleh modal kerja
- b. Kesempatan memperoleh pengetahuan tentang bidang atau sektor industri yang memberi peluang memperoleh keuntungan.
- c. Kesempatan memperoleh pengetahuan dan ketrampilan bidang manajemen dengan segala aspeknya seperti manajemen produksi, pemasaran, penjualan, teknik promosi, persediaan barang, dll.

Demokratisasi ekonomi perlu memperhatikan rambu-

rambu pembangunan berwawasan lingkungan, disini aktivitas pembangunan perlu menjamin kelestarian lingkungan hidup. Perlu disadari bahwa daya dukung lingkungan mempunyai keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan manusia, yang jumlahnya dari waktu ke waktu terus mengalami pertumbuhan seperti saat ini dimana penduduk dunia sudah mencapai 6 milyar jiwa lebih. Selain itu proses industrialisasi akan berbahaya bagi pencemaran lingkungan hidup termasuk sungai, laut, udara dan stratosfer. Limbah industri, limbah rumah tangga, asap dari pabrik, makin tebalnya karbon monoksida dan karbon dioksida yang dibuang ke udara oleh kendaraan bermotor, alat pendingin, dan lain lain.

Tantangan yang akan dihadapi di masa depan dalam kehidupan berbangsa, bernegara, bermasyarakat adalah dalam bidang hukum. Tantangan disini adalah hal yang berkaitan dengan supremasi hukum dengan segala implikasinya. Proses demokratisasi di bidang politik dan supremasi hukum jelas terlihat dengan semakin kuatnya tuntutan agar hak-hak asasi

manusia diakui dan dihormati. Adanya komisi hak-hak asasi manusia pada tingkat Perserikatan Bangsa-Bangsa, lahirnya badan-badan pengamat pelaksanaan hak-hak asasi manusia di berbagai negara dapat dikatakan sebagai bukti konkret dari adanya tuntutan tersebut.

## BAB II

# GLOBALISASI EKONOMI DAN TANTANGANNYA

Globalisasi saat ini merupakan suatu fenomena yang sudah jelas nyata dan banyak diperbincangkan. Dari sudut pandang suatu perusahaan hal tersebut dapat diartikan bahwa untuk dapat hidup dan berkembang, produk atau jasa yang dihasilkan harus mampu bersaing di pasar internasional, tidak hanya membatasi sasaran pada kegiatan pasar lokal.

Perusahaan dapat mencari sumberdaya (manusia, dana, teknologi) di seluruh dunia. Peluang berada di mana-mana, sebaliknya ancaman juga datang dari mana-mana. Untuk dapat menjawab tantangan ini, manajemen Indonesia, dengan para manajernya dituntut untuk mampu bergaul di dunia internasional. (Sudariyanto, 1990: 159).

Dalam menghadapi era globalisasi ini, muncul kesamaan sikap dari ilmuwan, industriawan, manajer, politikus, yang didasarkan pada empat hal. (Siagian, 1996: 68), yaitu :

1. Pendekatan kerjasama ekonomi multilateral dibawah naungan perserikatan bangsa-bangsa.
2. Pendekatan ideologis dan politis untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia
3. Upaya mewujudkan kerjasama ekonomi pada tingkat regional
4. Keberadaan perusahaan multinasional sebagai wujud perekonomian yang mendunia.

### **2.1. Kerja Sama Ekonomi Multilateral**

Keinginan berbagai bangsa atau negara di dunia untuk bekerjasama di bidang ekonomi serta multilateral bukanlah hal baru. Bahkan, dapat dikatakan kerja sama ekonomi multilateral berangkat dari pembentukan Perserikatan Bangsa-Bangsa setelah perang dunia II berakhir. Dengan berakhirnya perang dunia II, negara-negara sekutu yang keluar sebagai pemenang perang dunia tersebut segera mengadakan perundingan, maksudnya adalah menjamin bahwa umat manusia tidak lagi

terlibat dalam perang dunia yang ternyata hanya membawa malapetaka bagi umat manusia. Para negarawan yang terlibat menunjukkan keinginan untuk bekerja sama dalam berbagai bidang termasuk di bidang ekonomi. Keinginan itu terbukti, antara lain, dari lahirnya *The Bretton Woods Institutions* sebagai hasil perundingan antara Bank Dunia dan Dana Moneter Internasional, gagasan pembentukan *International Trade Organization* yang tidak terealisasi karena penolakan Amerika Serikat dan kemudian diganti dengan *General Agreement on Tariff and Trade* (GATT) tahun 1947 yang mengatur masalah tarif bea masuk dan perdagangan ; pembentukan satu badan khusus Perserikatan Bangsa-Bangsa yang dikenal dengan Dewan Ekonomi dan Sosial (*Ecosoc*). *Ecosoc* bertujuan menciptakan kerja sama dan memecahkan masalah internasional di bidang ekonomi, sosial, budaya, dan kemanusiaan, serta meningkatkan pengakuan dan penghormatan atas hak asasi manusia dan kebebasan fundamental bagi semua orang tanpa membedakan ras, jenis

kelamin, bahasa, atau agama. Dengan tujuan itu diharapkan dapat mendorong kerja sama ekonomi multilateral.

## 1. Dewan Ekonomi dan Sosial PBB

Pembentukan Dewan Ekonomi dan Sosial sebagai salah satu badan khusus Perserikatan Bangsa - Bangsa dimaksudkan untuk menumbuhsururkan kerja sama antarnegara anggota. Kerja sama itu bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan standar hidup yang lebih tinggi, menciptakan lapangan kerja dan kondisi yang mendukung kemajuan di bidang ekonomi, sosial dan pembangunan;
- b. Memecahkan masalah-masalah internasional di bidang ekonomi, sosial dan kesehatan;
- c. Menghormati secara universal dan memberikan perlindungan terhadap hak asasi manusia serta memberikan kebebasan fundamental kepada semua orang tanpa adanya perlakuan yang diskriminatif berdasarkan ras, jenis kelamin, bahasa atau agama.

Tiga permasalahan serius diatas merupakan tantangan yang harus dihadapi umat manusia secara bersama-sama, sekarang maupun dimasa datang karena diyakini tidak ada satu negara bangsa pun yang mampu mengatasinya sendirian. Dengan kata lain, karena berbagai permasalahan tersebut mendunia sifatnya, pemecahannya pun memerlukan pendekatan global.

## 2. Peranan Perserikatan Bangsa-Bangsa

Selama lebih dari empat puluh tahun, yaitu sejak didirikan hingga pada pertengahan dekade sembilanpuluhan, masyarakat dunia melihat Perserikatan Bangsa-Bangsa lebih berperan di bidang politik, sebagai upaya untuk memelihara perdamaian dan keamanan dunia, dan yang lebih penting lagi, mencegah meletusnya Parang Dunia III.

Contoh, runtuhnya tembok Berlin yang dipandang sebagai simbol jatuhnya pemerintahan yang sangat otoriter dan represif; jatuhnya pemerintahan yang berhaluan

komunis di Eropa Timur yang dibarengi dengan penggantian sistem perekonomian yang diatur negara secara terpusat ke pengelolaan ekonomi berdasarkan mekanisme pasar; bubarnya negara Uni Soviet sekaligus mengakhiri eksistensi dua negara adikuasa. Perubahan itu memungkinkan terjadinya pergeseran peran Perserikatan Bangsa-Bangsa, yaitu memberikan perhatian yang lebih besar pada bidang lain, termasuk kegiatan operasional di bidang pembangunan, terutama pembangunan ekonomi.

Terjadinya pergeseran peran Perserikatan Bangsa-Bangsa dari yang bersifat normatif ke yang bersifat operasional ternyata dipengaruhi oleh makin kompleksnya permasalahan internasional sebagai akibat terjadinya proses globalisasi tidak hanya di bidang politik dan pertahanan, tetapi juga dalam bidang lain, terutama bidang ekonomi. Globalisasi menumbuhkan persepsi bahwa berkat revolusi teknologi transportasi, revolusi teknologi komunikasi, revolusi informasi, dan perkawinan antara revolusi

komunis di Eropa Timur yang dibarengi dengan penggantian sistem perekonomian yang diatur negara secara terpusat ke pengelolaan ekonomi berdasarkan mekanisme pasar; bubarnya negara Uni Soviet sekaligus mengakhiri eksistensi dua negara adikuasa. Perubahan itu memungkinkan terjadinya pergeseran peran Perserikatan Bangsa-Bangsa, yaitu memberikan perhatian yang lebih besar pada bidang lain, termasuk kegiatan operasional di bidang pembangunan, terutama pembangunan ekonomi.

Terjadinya pergeseran peran Perserikatan Bangsa-Bangsa dari yang bersifat normatif ke yang bersifat operasional ternyata dipengaruhi oleh makin kompleksnya permasalahan internasional sebagai akibat terjadinya proses globalisasi tidak hanya di bidang politik dan pertahanan, tetapi juga dalam bidang lain, terutama bidang ekonomi. Globalisasi menumbuhkan persepsi bahwa berkat revolusi teknologi transportasi, revolusi teknologi komunikasi, revolusi informasi, dan perkawinan antara revolusi

teknologi komunikasi dan revolusi teknologi informasi, dunia terasa semakin kecil. Hal itu tercermin dalam ungkapan kapan desa global tidak ada lagi negara atau bangsa yang terasing atau tertutup, semua pasti dipengaruhi dampak globalisasi walaupun harus diakui bahwa tidak semua dampak bersifat positif. Beberapa contoh dampak globalisasi adalah :

- a. Makin banyak negara yang mengelola perekonomiannya berdasarkan mekanisme pasar.
- b. Terjadinya proses deregulasi dan debirokratisasi (berkurangnya keterlibatan langsung birokrasi dalam pengelolaan perekonomian bangsa sebagai institusi pengelolaan perekonomian).
- c. Timbulnya fungsionalisasi pengelolaan perekonomian yang spesialisik, seperti robotisasi dalam produksi penggunaan multimedia dalam kegiatan promosi, komputerisasi pengolahan data, dan otomatisasi dalam kegiatan perkantoran.

d. Makin meningkatnya kesadaran tentang pentingnya pelestarian lingkungan hidup seiring kegiatan pembangunan.

e. Hasrat menghindari melebarnya jurang kesenjangan antara negara industri maju dan negara sedang membangun.

Point e tampaknya mendapat perhatian khusus para negarawan, politisi, industriawan, ilmuwan, dan pembentuk opini masyarakat karena jika jurang kesenjangan terus melebar, dampak negatifnya akan dirasakan seluruh umat manusia. Misalnya, berkat tingkat pendidikan yang tinggi, masyarakat di negara industri maju tidak hanya menguasai teknologi canggih sehingga unggul di bidang ekonomi dan perdagangan, tetapi juga memiliki sumber daya manusia dengan pengetahuan dan ketrampilan tinggi yang sulit disaingi oleh negara yang sedang berkembang. Dengan kata lain, negara industri maju memiliki keunggulan kompetitif yang membuat mereka makin maju enggan untuk mengalihkan teknologi canggih yang

dikuasainya ke negara yang sedang membangun. Tidak jarang pula mereka menganut kebijaksanaan yang sifatnya proteksionistik yang berakibat pada makin tidak adil dan tidak seimbangya keadaan perekonomian antara negara negara industri maju dengan negara berkembang. Sebaliknya, negara-negara di dunia ketiga dihadapkan pada serangkaian masalah yang tidak mudah dipecahkan sendiri, seperti jumlah utang luar negeri yang makin besar, pertumbuhan ekonomi yang rendah, tingkat pengangguran yang tinggi (khususnya lulusan perguruan tinggi), standar hidup yang stagnan atau bahkan menurun dan meluasnya kemiskinan dengan berbagai penyebab.

Untuk menghadapi tantangan utama tersebut diperlukan kemitraan global. Penciptaan dan pengoperasian kemitraan global harus berangkat dari pengakuan bahwa di dunia dewasa ini terdapat ketidakseimbangan struktural dan ketidakadilan di bidang ekonomi antara negara industri maju (lazim disebut utara) dan negara-negara dunia ketiga (lazim disebut selatan).

Di masa lalu hubungan antara utara dan selatan bersifat konfrontatif. Suasana konfrontatif timbul karena :

- a. Negara industri maju tidak bersedia mengalihkan teknologi canggihnya ke negara sedang berkembang.
- b. Gross National Product (GNP) tinggi.
- c. Pendapatan per kapita penduduk tinggi.
- d. Menguasai pasaran dunia bukan hanya untuk barang modal akan tetapi juga untuk barang konsumsi.
- e. Menjadikan negara dunia ketiga sebagai sumber bahan baku dan bahan mentah dan sebagai pasar bagi berbagai produk negara industri. Kemitraan global ditumbuhkembangkan, sebagai konfrontasi yang pada gilirannya memungkinkan penyelesaian berbagai masalah global. Dengan kata lain, kerjasama diwujudkan demi kepentingan bersama, hubungan yang saling menguntungkan, terwujudnya interdependensi, iklim saling mempercayai dan rasa tanggung jawab bersama yang diarahkan pada peningkatan mutu hidup umat manusia.

Seperti dimaklumi, pembangunan merupakan upaya yang bersifat multidimensional karena harus menyentuh seluruh segi kehidupan manusia. Disadari pula bahwa penyelenggaraan pembangunan pada dasarnya merupakan tanggung jawab masyarakat suatu bangsa karena setiap masyarakat bangsa itu mempunyai ciri khas, memiliki keunggulan dan kelemahan sendiri, mempunyai potensi yang berbeda dari masyarakat bangsa lain, menghadapi permasalahan tertentu, mempunyai peluang yang tidak sama dengan masyarakat bangsa lain, serta menghadapi kendala dan ancaman yang bersifat khas. Dengan memperhitungkan berbagai faktor tersebut, yang tetap harus dijadikan sasaran akhir pembangunan adalah peningkatan mutu hidup rakyat dalam berbagai segi yang ditandai dengan peningkatan taraf hidup di bidang materi.

### 3. Peranan United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD)

Perdagangan internasional merupakan salah satu aspek penting dari kegiatan ekonomi di tingkat dunia. Badan

khusus Perserikatan Bangsa-Bangsa yang menangani kegiatan ini secara global ialah UNCTAD. UNCTAD berfungsi :

- a. Memajukan perdagangan internasional, khususnya antarnegara yang tingkat pembangunan ekonominya berbeda.
- b. Merumuskan dan menetapkan tata cara pelaksanaan perdagangan internasional dan berbagai masalah yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi.
- c. Memantau dan melancarkan koordinasi berbagai kegiatan dari berbagai organ Perserikatan Bangsa-Bangsa di bidang perdagangan dan pembangunan ekonomi.
- d. Mengambil tindakan yang diperlukan untuk melancarkan perundingan dan penerimaan instrumen hukum di bidang perdagangan ;
- e. Bertindak sebagai pusat penyelarasan kebijakan perdagangan dan pembangunan yang ditempuh oleh

berbagai pemerintah dan oleh berbagai kelompok ekonomi pada tingkat regional.

Menarik untuk disimak bahwa dalam mengemban misinya, UNCTAD telah menyelenggarakan berbagai konferensi dan menghasilkan pendekatan baru dalam mengatur perdagangan dunia. Misalnya :

- a. Penekanan yang kuat pada kemitraan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan pembangunan,
- b. Pentingnya perhatian pada interdependensi tingkat global,
- c. Arah pembangunan yang ditujukan pada peningkatan mutu hidup umat manusia, khususnya di negara-negara dunia ketiga,
- d. Pembangunan yang berkelanjutan,
- e. Revitalisasi pembangunan, pertumbuhan dan perdagangan internasional melalui kerja sama multilateral,
- f. Pentingnya kesamaan gerak langkah dalam menghadapi perubahan perekonomian yang sifatnya struktural,
- g. Menyelesaikan masalah struktural di bidang komoditi,

- h. Meningkatkan perdagangan internasional melalui keterbukaan pada akses pasar di negara industri maju,
- I. Meningkatkan upaya pembangunan di negara miskin dan terbelakang,
- j. Pentingnya pembangunan berwawasan lingkungan,
- k. Memperlancar pemberian jasa terkait dengan peningkatan mutu hidup,
- l. Pengentasan kemiskinan.

Untuk mengefektifkan penyelenggaraan fungsi dan mandatnya, UNCTAD telah membentuk berbagai instrumen penyelenggara, baik dalam bentuk panitia tetap maupun dalam bentuk kelompok kerja. Meskipun terdapat konsekuensi bahwa pada dasarnya UNCTAD telah cukup berhasil mengemban misi dan menyelenggarakan fungsinya, masyarakat dunia tetap berharap agar keberhasilan itu dapat lebih ditingkatkan di masa datang.

#### 4. Dari GATT ke WTO

Di lingkungan PBB terdapat satu instrumen khusus yang

mengatur tarif bea masuk dan perdagangan pada tingkat internasional yang dikenal dengan nama General Agreement on Tariff and Trade (GATT). GATT dilaksanakan oleh suatu panitia interim hingga anggota PBB menyepakati terbentuknya suatu badan yang mengurus soal-soal perdagangan internasional.

Perundingan di bidang tarif dan perdagangan tidak selalu berjalan lancar karena sering timbul ketidaksepakatan berdasarkan pertimbangan kepentingan nasional di bidang ekonomi dan perdagangan. Usul dan pandangan suatu negara tidak selalu mudah diterima oleh negara lain. Akan tetapi, yang menggembirakan untuk dicatat bahwa perundingan perdagangan multilateral yang berlangsung di Uruguay, dikenal dengan "Putaran Uruguay", berhasil dilanjutkan setelah selama beberapa tahun mengalami kemacetan. Empat jalur yang ditempuh dalam Putaran Uruguay adalah sebagai berikut :

- a. Upaya menuntaskan pembahasan akses pasar di bidang perdagangan komoditas, khususnya yang menyangkut

penyelesaian jadwal komitmen dari negara peserta Putaran Uruguay dalam hal penurunan tarif bea masuk dan berbagai hambatan yang sifatnya non tarif.

- b. Upaya mencapai komitmen awal negara-negara peserta dalam bidang perdagangan jasa.
- c. Upaya menjamin keselarasan dan kemantapan hukum.
- d. Upaya menyiapkan jalur cadangan yang dapat ditempuh apabila ada permasalahan baru yang harus diselesaikan.

Pentingnya peran WTO dalam kegiatan perdagangan di masa depan, kiranya relevan jika diketengahkan lima hal yang menyangkut badan itu, yaitu : ruang lingkup, fungsi, struktur, keanggotaan, dan proses pengambilan keputusan.

**Ruang lingkup WTO.** Sebagai salah satu badan khusus di lingkungan PBB, WTO merupakan lembaga yang diberi wewenang untuk mengatur perdagangan internasional di antara para anggotanya, khususnya yang menyangkut perjanjian dan berbagai instrumen hukum lainnya. Dalam perjanjian pembentukan WTO terlihat dua jenis persetujuan, yaitu:

Multilateral Trade Agreement (MTA) yang mengikat semua negara WTO, dan Plurilateral Trade Agreement (PTA) yang hanya mengikat negara anggota yang menandatanganinya.

**Fungsi WTO** dalam perjanjian pembentukan dirumuskan fungsi WTO sebagai berikut:

- a. Memperlancar pelaksanaan dan pengaturan perjanjian pendirian WTO, baik MTA maupun PTA.
- b. Menyediakan forum negosiasi bagi negara anggota WTO mengenai berbagai masalah yang mungkin timbul dalam hubungan perdagangan multilateral.
- c. Mengatur penerapan kesepakatan mengenai penyelesaian sengketa dagang diantara para anggotanya.
- d. Mengatur pelaksanaan dan penggunaan mekanisme kebijakan di bidang perdagangan.
- e. Mengadakan kerjasama dengan Dana Moneter Internasional dan Bank Dunia beserta semua lembaga afliasinya tentang kebijakan ekonomi global.

**Struktur WTO**, Struktur organisasi WTO terdiri dari

konferensi tingkat menengah, general council, dewan-dewan (councils), panitia-panitia, dan sekretariat.

1. Konferensi tingkat menteri terdiri dari para wakil anggota WTO dan bersidang sekurang-kurangnya dua tahun sekali dengan wewenang memutuskan berbagai hal yang tercakup dalam MTA.
2. General Council yang terdiri dari para wakil negara anggota bertugas menyelenggarakan fungsi konferensi tingkat menteri, menyusun prosedur kerja, mengesahkan prosedur kerja panitia yang dibentuk, dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab Badan Penyelesaian Sengketa (Dispute Settlement Body dan Badan Peninjau Ulang Perdagangan (*Trade Review Body*)).
3. Dewan-dewan (*Councils*). Dilingkungan WTO terdapat tiga dewan yaitu:
  - a. Dewan untuk perdagangan barang-barang yang fungsi utamanya ialah mengawasi pelaksanaan MTA.
  - b. Dewan untuk perdagangan jasa-jasa yang

menyelenggarakan tugas pengawasan implementasi General Agreement on Trade in Services.

- c. Dewan untuk hak atas kekayaan intelektual yang berkaitan dengan perdagangan untuk mengawasi Agreement on Trade Related Aspects on Intellectual Property Rights (TRIPS). Dewan-dewan itu dapat pula dibebani dengan tugas-tugas lain oleh General Council. Kesempatan menjadi anggota dewan terbuka bagi semua negara anggota. Demi produktivitas kerja dewan, aturan yang ditetapkan oleh dewan tentang prosedur kerja yang hendak diterapkan, harus memperoleh persetujuan dari General Council.
4. Panitia-panitia. Panitia yang dibentuk oleh konferensi tingkat menteri adalah panitia yang menangani perdagangan dan pembangunan, pembatasan neraca pembayaran, anggaran, keuangan, dan administrasi. Di samping tugas pokoknya, panitia tersebut mungkin saja diberi tugas tambahan oleh General Council. Bergantung pada

perkembangan dan kesepakatan dan kesepakatan bersama, konferensi tingkat menteri mungkin saja membentuk panitia lain dengan tugas khusus yang belum ditangani oleh panitia yang sudah ada. Keanggotaan dalam berbagai panitia terbuka untuk semua negara anggota.

5. Sekretariat dipimpin oleh seorang Direktur Jenderal dan diangkat oleh konferensi tingkat menteri yang juga menentukan wewenang, tugas, prosedur kerja, dan masa kerja Direktur Jenderal. Direktur Jenderal WTO mengangkat para karyawan yang membantunya. Direktur Jenderal WTO melakukan semua tugasnya sesuai dengan berbagai ketentuan yang disetujui oleh konferensi tingkat menteri.

Keanggotaan. Terdapat dua jenis keanggotaan dalam WTO, yaitu anggota asli dan anggota aksesori. (a) Anggota asli merupakan negara anggota GATT yang dibentuk tahun 1947 yang telah menerima MTA dan general Agreement on Trade in Services (GATS), serta telah menyampaikan daftar konsesi dan komitmennya kepada sekretariat GATT sebelum WTO

didirikan. (b) Anggota Akses, yaitu negara yang mengajukan permohonan kepada WTO untuk menjadi anggota dan kemudian dibahas dan diputuskan oleh konferensi tingkat menteri berdasarkan mayoritas dua pertiga dari anggota WTO.

Pesan yang ingin disampaikan melalui pembahasan tentang peningkatan peran PBB dan badan khusus yang terdapat di dalamnya adalah banyaknya permasalahan yang dihadapi umat manusia yang sudah mendunia sifatnya yang memerlukan pendekatan dan kerja sama multilateral untuk menyelesaikannya dengan sasaran pokok meningkatkan mutu hidup umat manusia. Dari segi ini keberadaan PBB perlu dilihat, seperti Dana Moneter Internasional, Bank Dunia, UNIDO, Organisasi Pangan dan Pertanian (FAO), Dana Internasional untuk Pembangunan Pertanian, Dana Bersama untuk Komoditi (Common Fund for Commodities), dan Badan-badan komoditi internasional seperti Organisasi Kopi Internasional, Organisasi kayu Tropis Internasional, Organisasi Karet Alam Internasional, Persetujuan Internasional tentang

Kakao dan Persetujuan Gula Internasional. Yang diharapkan adalah agar setiap badan mampu menyelenggarakan fungsi dan mengemban misinya dengan baik sambil membina dan memelihara kerja sama yang intim di antara anggota.

## **2.2. Dari Pendekatan Ideologis Politis ke Pendekatan Ekonomi Berdasarkan Mekanisme Pasar**

Banyak negara di dunia yang menggunakan pendekatan ideologis politis dalam menjalankan roda perekonomiannya seperti, ideologi komunisme dan sosialisme (demokrasi rakyat). Ideologi yang menjadikan politik sebagai pusat segala kehidupan negara itu mengakibatkan sistem perekonomian negara pun dijadikan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan politik negara yang didominasi satu partai politik. Sebagai instrumen politik berarti seluruh kegiatan ekonomi berada di tangan pemerintah negara (baca : partai yang berkuasa). Termasuk berbagai praktek ekonomi seperti, perencanaan perekonomian secara terpusat, tidak adanya tempat bagi pelaku

ekonomi di luar pemerintahan, penguasaan sistem distribusi oleh negara atas semua jenis kebutuhan rakyat, kegiatan ekspor impor yang seluruhnya ditangani oleh aparat pemerintah, dan pembatasan yang sangat ketat dalam pemilikan alat-alat produksi, sekalipun bidang pertanian.

Sepintas lalu negara-negara yang menggunakan pendekatan ideologis politik cukup berhasil jika diukur dari segi politik dan kekuatan militer semata. Akan tetapi, jika digunakan tolok ukur lain, seperti kehidupan demokratis, pengakuan atas harkat martabat manusia, dan perbaikan mutu atau taraf hidup ternyata pendekatan ideologis politis tidak dapat membuahkan hasil yang didambakan oleh rakyat di negara yang bersangkutan.

Yang menarik untuk diamati, adalah para politisi dan anggota birokrasi meninggalkan pendekatan ideologis politis dalam pengelolaan perekonomian negara dan beralih pada pengelolaan ekonomi berdasarkan mekanisme pasar. Peralihan pendekatan tersebut terlihat antara lain pada, debirokratisasi,

deregulasi, privatisasi, terbukanya kesempatan berusaha, kekayaan tidak lagi dipandang sebagai hal yang "tabu", berkurangnya perencanaan ekonomi secara terpusat, nilai barang dan jasa ditawarkan pada rumus ekonomi yang klasikal yaitu, permintaan dan penawaran, masuknya modal asing, dan berbagai tindakan lain di bidang ekonomi yang diambil pemerintah negara yang tidak menganut paham komunisme.

### **2.3. Forum Kerja Sama Ekonomi Regional**

Para negarawan, politisi, dan industriawan di negara dunia ketiga tampaknya sepakat bahwa mereka harus bekerja sama *dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat di bagian selatan bumi ini*. Kesepakatan itulah yang menjadikan tumbuhnya berbagai forum kerja sama ekonomi regional dan sub regional makin marak meskipun menciptakan suatu forum atau wadah kerja sama ternyata jauh lebih mudah ketimbang mengoperasionalkannya secara efektif.

Upaya peningkatan efektivitas operasional berbagai

forum kerjasama terus menerus dilakukan karena disadari tidak sedikit tantangan baru yang timbul dan harus dihadapi bersama. Pada dekade enam puluh dan tujuh puluhan, negara-negara sedang berkembang berusaha mengkonkretkan bentuk kerjasama ekonomi di antara mereka. Lahirnya gerakan Nonblok, timbulnya kelompok 77, terciptanya Organisasi Konferensi Islam, pembentukan Kartel negara-negara pengekspor minyak (OPEC) adalah contoh kesadaran tentang pentingnya kerja sama di bidang ekonomi di antara negara-negara selatan. Kelompok kerja sama tersebut menjadi kekuatan yang mulai diperhitungkan dalam pengelolaan perekonomian dunia. Pada dekade delapan puluhan negara-negara maju membentuk kelompok kerja sama di antara mereka, seperti Masyarakat Ekonomi Eropa dan G-7. Kelompok kerja sama itu dibentuk agar kerja sama ekonomi tidak hanya sebatas antar negara maju dan bukan pula hanya menyangkut negara Dunia Ketiga secara terpisah.

Ternyata bahwa hubungan Utara-Selatan telah

berkembang sedemikian rupa sehingga memperkuat tekad negara-negara Dunia Ketiga untuk lebih memantapkan kerja sama ekonomi di antara mereka sendiri yang kini lebih dikenal dengan istilah Kerja Sama Selatan-Selatan. Dengan kata lain, kerja sama ekonomi antar negara berkembang baik dalam arti sub regional, regional, antar regional telah diakui oleh negara anggotanya sebagai elemen penting dalam strategi pembangunan nasional masing-masing negara. Pengakuan dan dukungan terhadap berbagai forum kerja sama tidak hanya diberikan oleh kelompok 77 dan Gerakan Nonblok, tetapi juga oleh PBB dan badan khusus lainnya.

Harus diakui untuk mengenali dan memahami *raison d'etre* pembentukan berbagai forum kerja sama ekonomi tidaklah mudah. Dikatakan tidak mudah karena motif pendiriannya berbeda-beda, jumlah anggota berlainan, jumlah penduduk negara anggota sangat beraneka ragam, potensi yang dimiliki tidak sama, penguasaan teknologi pun berada pada tingkat yang berlainan. Terdapat kesamaan di antara mereka,

yaitu posisi atau letak geografisnya. Berdasarkan posisi atau letak geografisnya dewasa ini terdapat berbagai forum kerja sama ekonomi di seluruh wilayah atau subwilayah dunia yang beranggotakan negara-negara di satu wilayah atau sub wilayah tertentu. Contohnya adalah AFTA di kawasan ASEAN. APEC di wilayah Asia Pacific, South Asia Preferential Trade Agreement (SAPTA) dikawasan Asia Selatan, Kerjasama Ekonomi Negara-negara Teluk, African Financial Community, Masyarakat Ekonomi Eropa, NAFTA yang berangotakan Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko, Andean Pact yang beranggotakan negara-negara sekitar pegunungan Andes di Amerika Selatan, Carribbean Community (Caricom) yang beranggotakan negara di kawasan laut Karibia. Salah satu persamaan berbagai forum tersebut adalah keberadaanya dimaksudkan untuk memecahkan berbagai masalah ekonomi yang dihadapi bersama.

Tidak dapat disangkal, bahwa perekonomian dunia dewasa ini dihadapkan kepada situasi disequilibrium dan

ketidakadilan. Di satu pihak, negara-negara industri maju, karena terobosan teknologinya, posisi permodalan yang kuat dan manajemen yang profesional melaju meninggalkan negara yang sedang membangun. Jika kondisi diskuilibrium dan ketidakadilan tersebut berlanjut, maka negara-negara Selatan akan dihadapkan pada berbagai masalah dan kendala dalam pembangunan ekonomi yang tidak akan kondusif bagi keserasian hubungan antar negara.

Kerja sama Selatan-Selatan yang mulai dikumandangkan pada dekade tujuh puluhan, tidak selalu berjalan sesuai dengan harapan. Memang secara politis sama-sama diakui penonjolan kerja sama Selatan-Selatan bukan untuk mengurangi pentingnya kerja sama Utara-Selatan melainkan sebagai strategi baru, kerja sama Selatan-Selatan melalui program aksi yang disepakati bersama diharapkan dapat dilaksanakan pada tingkat subregional, regional dan global. Tujuan utamanya antara lain :

a. Agar sumber-sumber ekonomi yang dimiliki negara

dunia ketiga digunakan dengan lebih rasional ;

- b. Agar negara-negara berkembang mampu memanfaatkan peluang dalam pasar bagi komoditas eksportnya ;
- c. Agar negara-negara berkembang menjadi negara mandiri secara individual dan kolektif.

Dengan demikian, posisi negara-negara berkembang semakin kuat dalam tawar menawar dengan negara-negara maju. Salah satu tantangan global yang diperkirakan akan dihadapi di masa datang adalah menemukan dan mengoperasionalkan cara-cara yang efektif untuk mengurangi dan apabila mungkin menghilangkan situasi disequilibrium dan ketidakadilan di bidang ekonomi dengan menciptakan tata ekonomi dunia baru. Faktor penyebab disequilibrium dan ketidakadilan bersumber dari tiga situasi, yaitu: situasi internal masing-masing negara berkembang, situasi internal secara keseluruhan dari negara-negara berkembang, dan sikap negara-negara maju terhadap negara-negara Selatan.

## **2.4. Keberadaan Perusahaan Multinasional Sebagai Salah Satu Wujud Perekonomian yang Mendunia**

Salah satu wujud perekonomian yang mendunia dewasa ini ialah keberadaan korporasi multinasional. Sangat menarik untuk diamati bahwa semula berbagai korporasi multinasional tersebut didirikan oleh para industriawan dan usahawan di negara-negara industri maju dan kemudian melebarkan sayapnya hingga ke seluruh penjuru dunia. Dengan semakin banyaknya negara yang berhasil melakukan pembangunan di bidang ekonomi mengakibatkan lahirnya negara-negara industri baru (Newly industrializing Countries). Di negara-negara dunia ketiga pun lahir perusahaan-perusahaan besar atau konglomerat yang berhasil memperluas operasinya ke berbagai bagian dunia sehingga memenuhi persyaratan sebagai korporasi multinasional. Contoh beberapa perusahaan besar yang didirikan di negara-negara seperti Korea Selatan, Taiwan, Hongkong, Malaysia, Singapura, Thailand, dan Indonesia, dapat diperkirakan makin banyak negara di masa depan yang

dapat dikategorikan sebagai negara industri baru. Dengan demikian, jumlah korporasi multinasional pun akan meningkat. Keberadaan korporasi multinasional merupakan gejala ekonomi dan bisnis yang perlu mendapat perhatian, bukan hanya karena ciri-cirinya, tetapi karena dampak kehadirannya di berbagai negara tempat perusahaan tersebut diinkorporasikan atau didirikan. Ciri-ciri korporasi multinasional dapat dilihat dari :

- a. Besarnya perusahaan,
- b. Besar modal yang dikusainya,
- c. Jumlah karyawan besar dan berasal dari berbagai negara,
- d. Manajemennya profesional,
- e. Penguasaan terhadap teknologi canggih,
- f. Produknya yang sangat bervariasi,
- g. Wilayah operasinya mencakup seluruh penjuru dunia yang menjadikan batas-batas negara seolah-olah tidak relevan lagi,
- h. Penguasaan pangsa pasar yang besar,

- I. Penguasaan segmen pasar yang beraneka ragam,
- j. Penerimaannya sangat besar, bahkan adakalanya lebih besar dari anggaran belanja pemerintah tempat perusahaan beroperasi.

Ciri-ciri demikian berarti bahwa dampaknya pun harus diperhitungkan pula. Dampak dimaksud bisa tampak dalam berbagai bentuk baik yang sifatnya politik, ekonomi, dan sosial budaya. Tidak mengherankan jika dampak terkuat keberadaan perusahaan multinasional di satu negara adalah bidang ekonomi dan bisnis. Dampak tersebut dapat bersifat positif maupun negatif. Yang bersifat positif antara lain :

1. Masuknya modal asing berskala besar, mempunyai arti penting bagi penyelenggaraan kegiatan pembangunan ekonomi,
2. Masuknya teknologi canggih yang disertai kebijaksanaan pengalihannya,
3. Mengalirnya kemampuan manajerial dari para manajer asing ke manajer lokal yang bekerja di perusahaan yang

bersangkutan,

4. Meluasnya kesempatan kerja,
5. Tersedianya pilihan produk berupa barang dan jasa yang makin banyak,
6. Terbukanya peluang bagi wirausahawan lokal sebagai pemasok dan penyalur bahan mentah dan bahan baku yang diperlukan.

Adapun dampak negatif dari kehadiran korporasi multinasional adalah:

- a. Keuntungan yang diperoleh tidak seluruhnya tinggal di negara tempat perusahaan beroperasi karena direpatriasikan ke negara asalnya,
- b. Melebarnya kesenjangan penguasaan teknologi jika tidak terjadi pengalihan dari tenaga asing ke tenaga lokal,
- c. Kesenjangan penghasilan antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja setempat yang menduduki jabatan yang sama tingkatannya dan dapat menimbulkan kecemburuan institusional,

- d. Produk yang dihasilkan dapat menimbulkan hedonisme di kalangan masyarakat,
- e. Makin banyaknya orang asing yang berperan sebagai pelaku ekonomi di negara tempat perusahaan multinasional itu beroperasi.

Kehadiran perusahaan multinasional mempunyai dampak pula di bidang sosial dan budaya. Dua segi yang kiranya relevan dikemukakan dalam kaitan ini yaitu: Pertama, para manajer di lingkungan korporasi multinasional harus menyadari bahwa agar dapat beroperasi dengan efektif, mereka harus memahami secara tepat dan benar sistem politik, sistem hukum, dan budaya masyarakat tempat perusahaan bergerak. Pada umumnya diusahakan agar orang-orang asing tidak menumbuhkan sikap eksklusivisme. Misalnya, membentuk "koloni" (daerah permukiman) sendiri, klub olah raga, atau kegiatan keramaian seperti resepsi. Jika hal itu terjadi, masyarakat setempat akan bersikap antipati sehingga dapat menjadi kendala dalam penyelenggaraan kegiatan bisnis.

Kedua, tidak mustahil terjadi pergeseran nilai sosial budaya di masyarakat tempat perusahaan multinasional beroperasi. Contoh sederhana yang mudah diamati adalah cara berpakaian, potongan rambut, pola makan (menyukai makanan serba instant), jenis musik dan hiburan yang diminati menunjukkan kebiasaan yang berbeda dari kebiasaan masyarakat setempat.

Kehadiran korporasi multinasional membawa norma sosial budaya tertentu yang tercermin dalam mengelola bisnis dan dalam melakukan interaksi dengan masyarakat setempat. Dari sekian banyak hasil studi pakar yang mendalami aspek-aspek sosial budaya dalam mengelola bisnis dalam era globalisasi dewasa ini, terdapat suatu kerangka berpikir yang dikenal dengan kerangka berpikir Kluckhohn-Strodtbeck, yang pada intinya menekankan pentingnya memberikan perhatian pada enam variasi kultural yang harus dihadapi, yaitu:

Pertama, Hubungan dengan lingkungan. Menurut kerangka berpikir ini, ada tiga jenis pandangan mengenai hubungan manusia dengan lingkungannya, yaitu : manusia

harus "tunduk" pada lingkungannya, manusia harus memelihara hubungan yang serasi dengan lingkungannya, dan manusia harus menguasai lingkungan tempat dia hidup. Tidak bisa dikatakan bahwa satu pandangan baik, dan pandangan lain tidak baik. Yang jelas adalah cara pandang suatu masyarakat tertentu terhadap lingkungannya pasti berpengaruh terhadap gaya hidup, termasuk dalam pengelolaan bisnis.

Kedua, Organisasi waktu. Mengenai orientasi waktu terdapat tiga bentuk, yaitu : orientasi masa lalu, masa sekarang, dan masa depan. Masyarakat yang orientasi waktunya masa kini berpandangan bahwa "waktu adalah uang". Masyarakat demikian mengatakan bahwa waktu merupakan salah satu resource yang sangat penting. Oleh karena itu, waktu harus digunakan dengan seefisien mungkin. Masyarakat yang orientasinya masa lalu pelestarian sejarah dan tradisi serta kebiasaan merupakan hal yang sangat penting. Telah terbukti, masyarakat yang orientasi waktunya adalah masa depan, refleksi orientasi demikian terlihat dalam berbagai bentuk,

seperti kegemaran menyusun rencana jangka panjang, berkarier seumur hidup dalam lingkungan suatu perusahaan. Orientasi waktu di masyarakat tertentu penting dikenali dengan tepat karena mempunyai implikasi pada berbagai segi kehidupan perusahaan, seperti implikasi tentang disiplin kerja, makna "tepat waktu" naluri urgensi dalam menyelesaikan pekerjaan dan perencanaan jangka panjang.

Ketiga, Persepsi tentang sifat hakiki manusia. Ada masyarakat yang berpandangan bahwa manusia pada dasarnya baik. Di negara-negara berkembang pada umumnya masih menekankan dengan kuat keserasian dan keseimbangan hubungan manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa, dengan sesama, dan dengan alam. Dalam masyarakat seperti itu gaya manajerial yang dipandang efektif adalah mengundang para bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Di lain pihak, terdapat masyarakat yang berpandangan bahwa manusia itu tidak baik. Oleh karena itu, perlu dikendalikan dan diawasi baik dalam kehidupan pribadinya maupun dalam

kehidupan sosialnya. Artinya, gaya manajerial yang banyak diterapkan ialah gaya otoriter. Terdapat pula pandangan bahwa manusia merupakan gabungan antara sifat yang baik dan tidak baik. Dalam situasi demikian gaya manajerial yang dirasakan tepat adalah yang menerapkan gaya partisipatif dan sekaligus dilarengi pengendalian sedemikian rupa sehingga penyimpangan dalam berperilaku dapat segera diidentifikasi dan "diluruskan".

Keempat, Orientasi aktivitas. Sepanjang orientasi bertindak, berbagai budaya masyarakat yang harus diperhitungkan oleh perusahaan multinasional dapat dikategorikan pada orientasi berbuat, eksistensi dan mengendalikan. Jika yang dianut adalah budaya berbuat, masyarakat tersebut biasanya menonjolkan keberhasilan. Hasil penelitian yang disebut di muka menyimpulkan bahwa orang Amerika tergolong pada penganut budaya ini. Kesimpulan ini ditarik karena memang terbukti bahwa mereka adalah orang-orang yang suka bekerja keras dan ingin dihargai. Misalnya,

dalam bentuk promosi, kemajuan dalam meniti karier, penghasilan yang makin besar, dan berbagai bentuk penghargaan dan imbalan lainnya. Sebaliknya, masyarakat yang menganut budaya eksistensi menekankan kenikmatan hidup sekarang. Orang-orang Meksiko dimasukkan dalam kategori ini. Jika suatu masyarakat menekankan orientasi pengendalian, maka rasionalitas dan nalar mendominasi perilaku seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain. Salah satu "ujian" untuk melihat orientasi mana yang dianut adalah dalam proses pengambilan keputusan. Masyarakat dengan orientasi eksistensi akan menunjukkan proses pengambilan keputusan yang sifatnya emosional. Sebaliknya, masyarakat yang orientasinya adalah berbuat dan mengendalikan akan berupaya mengambil keputusan yang sifatnya pragmatis, dan budaya yang menonjolkan pengendalian akan berusaha mengambil keputusan yang sifatnya rasional.

Kelima, Fokus tanggung jawab. Tiga kategori fokus tanggung jawab adalah individu, kelompok, dan hierarki. Fokus

tanggung jawab diletakkan pada individu menekankan bahwa setiap orang pada dasarnya bertanggung jawab atas nasibnya sendiri. Dengan kata lain, budaya masyarakat "mengagungkan" individualisme. Disamping itu, terdapat pula budaya masyarakat yang menonjolkan kebersamaan yang berarti bahwa nasib seseorang tidak ditentukannya sendiri melainkan tercermin pada kontribusi yang diberikannya untuk kesejahteraan bersama. Dalam masyarakat yang demikian individualisme sebagai paham budaya di tolak masyarakat.

Masyarakat yang menganut budaya hierarki berarti membagi masyarakat ke dalam kelas-kelas. Adanya warga masyarakat yang tergolong aristokrat dan rakyat biasa merupakan bukti nyata dari orientasi ini. Dapat dipastikan, dimensi budaya seperti ini mempunyai implikasi dalam kehidupan organisasional. Misalnya, dalam rancang bangun pekerjaan, cara-cara yang digunakan dalam pengambilan keputusan, proses komunikasi, proses seleksi karyawan, dan sistem imbalan. Itulah sebabnya, dalam masyarakat

individualis, seleksi karyawan didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja di tempat lain. Sebaliknya, masyarakat yang budayanya didominasi konsep kebersamaan, kriteria seleksi karyawan adalah perkiraan tentang kesediaan bersangkutan kerja sebagai anggota kelompok, bukan mengandalkan kemampuan pribadinya saja dan bukan pula dengan menonjolkan diri sendiri. Dalam masyarakat yang berhierarki, berlatar belakang sosial seseorang menjadi sorotan utama dalam proses seleksi.

Keenam, Konsep tentang ruang. Tiga jenis konsepsi tentang ruang, yaitu: terbuka, privat, dan gabungan antara keduanya. Maksud konsep terbuka atau publik dalam masyarakat adalah diberlakukannya keterbukaan pada organisasi yang menyelenggarakan kegiatan bisnis. Misalnya, para manajernya tidak hidup menyendiri dan terasing dari bawahannya karena mereka berada pada ruangan yang sama dengan para bawahannya dan bukan pada ruang kerja sendiri yang tertutup. Sebaliknya, jika masyarakat menekankan

privasi, seseorang lebih senang mempunyai kamar kerja sendiri dan bahkan menggunakan ukuran ruang kerjanya sebagai salah satu simbol statusnya. Penggabungan keduanya akan terlihat, misalnya, adanya ruang rapat kerja pimpinan. Hanya saja tembok antara ruang kerja pimpinan dan ruang rapat itu tidak sampai ke langit-langit ruangan sehingga pimpinan dimaksud mempunyai privasi yang terbatas.

Implikasi utama hasil penelitian tersebut adalah agar suatu perusahaan multinasional yang beroperasi di negara lain tempat perusahaan didirikan dapat diterima sebagai warga korporasi yang baik. Dengan demikian, berbagai dimensi kultural harus dipelajari, dipahami, dan diperhitungkan dalam penyelenggaraan kegiatan bisnis yang ditekuninya.

Pengetahuan tentang pentingnya pemahaman budaya nasional bagi korporasi multinasional bertambah dengan penelitian yang dilakukan oleh Geert Hofstede. Hofstede melakukan survei terhadap 116.000 karyawan di empat puluh negara yang kesemuanya bekerja pada satu perusahaan

multinasional. Temuan Hofstede bermuara pada kesimpulan bahwa budaya nasional mempunyai dampak yang kuat pada nilai dan sikap para karyawan dalam kehidupan kekerjaan. Artinya, pimpinan korporasi multinasional harus memperhitungkan dimensi budaya, yang oleh Hofstede dikategorikan sebagai dimensi individualisme versus kolektivisme, jarak kekuasaan, pengelakan ketidakpastian, dan kuantitas hidup versus kualitas hidup. Yang dimaksud dengan individualisme adalah suatu kerangka jaringan sosial yang "longgar" dalam arti seseorang dianggap paling bertanggung jawab pada nasibnya sendiri dan nasib anggota keluarganya. Meskipun tidak ditekankan pada survei tersebut, tidak salah jika dikatakan keluarga (nucleus family) terdiri dari kepala keluarga, istri dan anak. Dalam budaya individualis kebebasan individu memang ditonjolkan. Sebaliknya, masyarakat yang menganut paham kolektivisme mempunyai kerangka jaringan sosial yang ketat. Artinya, diharapkan anggota kelompok yang lain, seperti extended family system dan organisasi tempat

berkarya turut memikirkan nasib mereka dan melindungi mereka ketika menghadapi kesulitan. Kesetiaan absolut kepada kelompok dipandang sebagai satu ciri yang harus terdapat dalam diri setiap orang. Yang menarik untuk disimak adalah hasil survei yang mengatakan masyarakat di negara-negara maju cenderung menganut paham individualisme sedangkan masyarakat yang hidup di negara-negara miskin dan sedang membangun cenderung menganut paham kolektivisme.

Dari hasil surveinya, Hofstede juga menekankan adanya unsur budaya yang disebut sebagai jarak kekuasaan atau power distance. Yang dimaksud adalah ciri budaya nasional yang menjelaskan sampai seberapa jauh warga masyarakat menerima pandangan bahwa kekuasaan dalam berbagai lembaga dan organisasi terbagi secara tidak merata. Dalam praktek, terlihat bahwa para bawahan menerima kekuasaan tertentu dan orang-orang yang menduduki jabatan pimpinan sebagai hal yang normal, wajar dan diakui. Dalam masyarakat, berbagai gelar termasuk gelar akademik dan keturunan jabatan,

dan status seseorang selalu diperhitungkan dan dihormati. Bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di luar negeri, harus memperhitungkan hal itu misalnya, ketika berunding dengan tuan rumah. Perunding yang diutus paling tidak harus sedikit setingkat dengan mitranya.

Mengenai pengelakan ketidakpastian, Hofstede mendefinisikannya sebagai ciri budaya nasional yang menjelaskan sampai seberapa jauh masyarakat merasa terancam oleh situasi ketidakpastian dan ketidakjelasan dan berusaha menghindarinya. Hofstede menemukan dua jenis pengelakan ketidakpastian yaitu, tingkat penolakan yang rendah dan tingkat penolakan yang tinggi. Harus diakui, hidup manusia selalu menghadapi ketidakpastian di masa depan. Masyarakat yang kecenderungannya menghindari ketidakpastiannya tinggi mudah dihinggapi kerisauan, stres, dan bersikap agresif dalam menghadapi masa depan. Dalam masyarakat seperti itu, organisasi perlu mengeluarkan peraturan normatif yang diterapkan secara ketat, toleransi yang

rendah terhadap perilaku penyimpangan, dan cara pandang tentang "kebenaran" yang sifatnya dogmatis. Jika terlihat mobilitas kekayaan rendah dan secara luas diterapkan seumur hidup dalam perusahaan, membuktikan bahwa budaya nasional masyarakat masih didominasi penolakan resiko tinggi.

Dimensi lain dari budaya nasional yang perlu dipahami dan diperhitungkan menyangkut pandangan hidup yang sesungguhnya bersifat dikotomi, yaitu kuantitas hidup disatu pihak dan kualitas hidup di pihak lain. Jika masyarakat menganut pandangan kuantitas hidup, berarti masyarakat pada umumnya mengangungkan kebendaan dan keberhasilan seseorang diukur dari jumlah kekayaan materi dimilikinya. Sebaliknya, jika kualitas hidup yang dianut, berarti budaya masyarakat yang bersangkutan lebih mementingkan pemeliharaan hubungan yang serasi dan kepedulian terhadap nasib orang lain.

Kehadiran korporasi multinasional di berbagai negara merupakan kenyataan dalam dunia bisnis, baik dimasa

sekarang maupun dimasa yang akan datang. Agar berhasil mengoperasikan perusahaan di berbagai tempat dengan ciri khasnya, tidak ada pilihan kecuali memahami budaya nasional setempat dan melakukan berbagai penyesuaian budaya yang perlu agar perilaku para anggotanya, baik pada tingkat individual, tingkat kelompok, dan tingkat organisasional sesuai dengan tuntutan masyarakat setempat. Di lain pihak, kalangan bisnis lokal harus memahami budaya organisasional korporasi multinasional. Dengan demikian, segi positif dapat diambil dan diterapkan di perusahaan nasional atau lokal sehingga berdaya saing. Segi positif itu misalnya, menyangkut produktivitas, etos kerja, disiplin, pentingnya pengetahuan dan ketrampilan yang mutakhir, serta penilaian kinerja yang ditampilkan. Di lain pihak mampu mengenali segi negatif untuk tidak ditiru karena tidak sesuai dengan budaya bangsa yang dianut oleh usahawan lokal dan nasional. Merupakan sikap yang tidak tepat apabila penduduk setempat, terutama para usahawannya, bersikap apriori terhadap korporasi multinasional. Kemampuan belajar

dari keberhasilan mereka sangat penting disamping kesiapan untuk menangkai unsur-unsur budaya nasional. Apakah hal itu terwujud atau tidak, akan tercermin pada kemampuan wirausahawan nasional menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola bisnis yang ditanganinya.

## BAB III

# MANAJEMEN INDONESIA DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI



### 3.1. Manajemen Indonesia

Konsep manajemen baru lahir diawal abad XX, sejak jaman Taylor dan Fayol. Jadi, di negara-negara industri Eropa dan Amerika konsep manajemen merupakan konsp yang lahirnya relatif baru.

Manajemen diperlukan dan diciptakan, karena manusia merasa bahwa tantangan kerja dan proses kehidupan memerlukan suatu cara bertindak yang efisien, efektif dan produktif. Apabila aktivitas kehidupan tidak dilakukan dengan efisien dan efektif, maka problematik yang dihadapi akan semakin menumpuk dan manusia semakin ketinggalan, terbelakang dan mengalami kemunduran dalam tingkat penghidupannya.

Adalah suatu kenyataan, bahwa sampai saat ini, terutama sejak

dicanangkannya Rencana Pembangunan di Indonesia, melalui tahapan pembangunan lima tahun, yang mencakup segala aspek/bidang pembangunan, perumusan konsep manajemen sebagai pendukung pembangunan belum pernah dilakukan secara mendasar. Meskipun banyak perguruan tinggi, telah membuka kesempatan bagi masyarakat untuk belajar manajemen lebih dalam melalui program pendidikan Magister Manajemen atau pendidikan lain yang sejenis, namun demikian perumusan konsep manajemen Indonesia juga belum muncul. Riset-riset mengenai manajemen Indonesia masih jarang, teks book tentang ilmu manajemen yang berlatar belakang budaya Indonesia juga belum ada.

Mengikuti pola dan jalan pikiran Peter F. Drucker yang menyatakan bahwa manajemen memiliki fungsi sosial, artinya manajemen berkaitan dengan masyarakat yang dilayani, karena itu pula manajemen berkaitan dengan budaya (culture) dari masyarakat setempat. (Adnan Putra dalam Manajemen Indonesia, 1992 : 22). Culture tersebut tampil sebagai bagian

terpadu dalam keseluruhan manajemen yang disebut gaya manajemen. Oleh karena itu ada beberapa gaya manajemen yang dikenal, yaitu gaya manajemen Cina, Jepang, Barat dan lain-lain.

Merujuk pada konsep pemikiran Peter F. Drucker bahwa, dengan mendasarkan pada tiga tugas pokok manajemen, maka manajemen gaya Indonesia adalah :

1. Manajemen yang dalam tugasnya mengemban mission bagi lembaga yang dilayaninya ; beroperasi berlandaskan budaya Indonesia.
2. Manajemen yang bertugas mengembangkan tiap kegiatan kerja menjadi produktif, membuat agar tiap kerja berprestasi, melakukannya berdasarkan nafas, semangat, dan jiwa budaya Indonesia.
3. Dalam mengelola dampak sosial dan tanggung jawab sosial eksistensi dan kegiatan lembaga yang dilayaninya, manajemen melakukannya dalam penghayatan terhadap budaya Indonesia.

Simatupang dan Muchtar Lubis (dalam Pusparagam Manajemen Indonesia , 1991 : XII) menyatakan konsep manajemen Indonesia adalah :

1. Pemahamannya harus ditempatkan dalam konteks negara Pancasila yang sedang membangun.
2. Konsep manajemen Indonesia adalah suatu hal yang amat dinamis yang berkembang dalam praktek karena itu perlu terus menerus dicatat, dan dipelajari perkembangannya.
3. Manajemen dalam negara Pancasila yang membangun, karena itu perlu didiskusikan secara periodik dan terus menerus untuk mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang terjadi.

Sukanto (Dalam Manajemen Indonesia, 1992 : 29) menyatakan bahwa dalam era pembangunan nasional yang semakin meningkat dan berkembang, para manajer, baik dalam lingkungan pemerintah maupun masyarakat dan dunia usaha memegang peranan penting dalam mencapai sasaran pembangunan nasional dengan tetap bertumpu pada trilogi

pembangunan, yaitu :

1. Pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya menuju terciptanya keadaan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.
2. Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.
3. Stabilitas nasional yang sehat dan dinamis

Soekanto juga menjelaskan bahwa dalam upaya menentukan strategi pengembangan Manajemen Indonesia, selain memperhatikan nilai-nilai dan norma-norma yang harus dianut sesuai ciri-ciri pokok perekonomian Indonesia, juga harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen secara universal khususnya dalam mengelola unsur-unsur manajemen, yaitu : man, money, material, machine and method, guna mencapai produktivitas yang tinggi secara efektif dan efisien. Kecuali itu juga perlu memperhatikan faktor-faktor lingkungan yang dominan, yaitu :

1. Manusia dan masyarakat Indonesia, meliputi : tingkat pendidikan, umur (usia muda, usia lanjut), produktivitas, sistem nilai budaya dan lain lain.

2. Sumber daya alam Indonesia.
3. Modal (dari tabungan pemerintah, masyarakat, pinjaman dan lain lain.)
4. Teknologi
5. Globalisasi ekonomi

Cara untuk merumuskan strategi dapat dilakukan dengan analisa SWOT (Strategis, Weakness, Opportunities, Threats). Aplikasi analisis SWOT dalam menentukan strategi pengembangan Manajemen Indonesia, dijelaskan secara khusus melalui perubahan dan pengembangan manajemen usaha sebagai berikut :

1. Tujuan : tujuan pendirian usaha adalah mampu memberi kontribusi dalam pembangunan ekonomi nasional yang bertumpu pada trilogi pembangunan.
2. Sumber daya dan sarana yang dimiliki perusahaan termasuk juga iklim usaha dan kemudahan yang bertumpu pada strategi pembangunan.
3. Strategi yang diperlukan mencakup beberapa hal sebagai

berikut:

- a. Pengembangan sumberdaya manusia sebagai manajer melalui pendidikan dan pelatihan, khususnya untuk mendapatkan tenaga manajer yang terampil, sehingga akan menghasilkan tenaga yang memiliki inovasi dan daya kreativitas yang tinggi, dengan tetap menghayati nilai-nilai dan norma-norma yang harus dianut.
- b. Pembinaan unsur manusia sebagai faktor produksi yang khusus, artinya pembinaan manusia untuk merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab atas suksesnya usaha dengan cara antara lain : perlakuan manusiawi sebagai mitra berproduksi, suasana kompetisi yang sehat, pemberian upah yang lebih adil serta peningkatan kesejahteraan dan insentif berupa bonus atas keuntungan yang diperoleh perusahaan. Disini diperlukan adanya kerjasama dunia usaha dan dunia pendidikan untuk mencetak skilled labor
- c. Pemanfaatan sumber daya alam yang memperhatikan

kelestariannya serta memelihara lingkungan hidup. Peluang pemanfaatan sumber daya alam Indonesia di daratan dan di lautan masih terbuka luas. Khususnya yang mempunyai nilai ekonomis dapat diproses untuk mendapatkan nilai tambah (added value) yang cukup tinggi serta mempunyai daya saing yang baik di pasar dalam negeri dan luar negeri. Energi yang dimiliki Indonesia saat ini antara lain : minyak bumi sebesar 0,6 % (dari dunia) gas 3 % (dari dunia) (Jawa Pos, 27 Juni 2001).

d. Menuju Gaya Manajemen Indonesia.

Gaya manajemen dengan berbagai aliran dari negara lain, apabila di adaptasi di Indonesia, perlu disesuaikan dengan nilai-nilai dan norma-norma Indonesia, yaitu usaha bersama dan azas kekeluargaan, budaya musyawarah untuk mufakat dalam pengambilan keputusan, serta sifat paternalistik yang perlu dimanfaatkan dengan memberi tauladan yang baik dari pimpinan. Dalam hal ini Manajemen Indonesia dituntut

kearifan dan kebijaksanaan serta mampu menyelaraskan antara pragmatisme dan idealisme. Dalam dunia modern dewasa ini dan masa mendatang, nasionalisme perlu dikembangkan, dengan tetap memperhatikan masalah budaya, yaitu dengan pendekatan kekeluargaan dan silaturahmi yang sampai saat ini masih dianut bangsa Indonesia dalam proses pengambilan keputusan perlu dipadukan secara serasi antara top down dan bottom up untuk mendapatkan keputusan yang terbaik (optimal) dan lebih mudah dilaksanakan.

e. Keterpaduan Upaya.

Dalam menghadapi persaingan perekonomian dunia makin ketat, diperlukan keterpaduan upaya pemerintah dan dunia usaha, sehingga dapat diwujudkan National Total Productivity yang memiliki daya saing yang tinggi yang meliputi kualitas, harga, dan pelayanan dipasaran internasional. Kecuali itu, untuk mencapai sasaran pembangunan ekonomi yang bertumpu pada trilogi

pembangunan diperlukan keterkaitan atau kemitraan usaha secara vertikal dan horizontal antara sesama pelaku-pelaku ekonomi. Kebijakan pemerintah perlu dilakukan untuk tetap memperhatikan kelompok ekonomi lemah agar dapat berkembang lebih baik.

Anugrah Pakerti (Dalam Manajemen Indonesia, 1992 : 41) menyatakan bahwa manajemen dan pendidikan manajemen di Indonesia secara normatif harus mengacu pada nilai-nilai luhur yang terkandung dalam Pancasila dalam arti Manajemen di Indonesia harus menempatkan manusia dalam keluhuran harkat dan martabatnya sebagai ciptaan Tuhan. Artinya manusia tersebut sama, derajat, hak dan kewajiban asasinya. Karena itu, manajemen harus senantiasa memandang dan memperlakukan orang sebagai sesama manusia berdasarkan kebenaran dan keadilan.

1. Alam yang diciptakan Tuhan, harus dipelihara kelestariannya untuk mensejahterakan manusia secara berkesinambungan. Artinya manajemen harus memelihara

dan menggunakan kekayaan alam Indonesia secara bertanggung jawab untuk generasi sekarang dan yang akan datang.

2. Manajemen di Indonesia tidak dapat melepaskan diri dari keinginan penduduk nusantara yang ingin menyatakan diri sebagai suatu bangsa merdeka yang tercermin dalam Bhinneka Tunggal Ika, artinya manajemen di Indonesia harus meniadakan tata kekuasaan dan pembangian kerja menurut golongan, suku dan etnik.
3. Musyawarah dan mufakat adalah cara pengambilan keputusan yang utama, yang menyangkut kepentingan orang banyak, juga dalam mengatasi perbedaan pendapat dan kepentingan.
4. Hasil karya produktif harus dapat menjamin kelangsungan hidup semua orang dan dinikmati oleh seluruh masyarakat secara adil.

### **3.2. Pengaruh Sistem Nilai Budaya Terhadap Manajemen Indonesia**

Dalam menghadapi era globalisasi dan meningkatkan daya saing yang semakin ketat, para manajer Indonesia di hadapkan pada kenyataan bahwa mereka tidak saja bersaing dengan rekan-rekan senegaranya tetapi juga harus menghadapi pesaing dari luar negeri yang dalam banyak hal memiliki keunggulan kompetitif.

Guna meningkatkan daya saing dalam era globalisasi ekonomi, peningkatan mutu manajemen mutlak diperlukan. Peningkatan mutu akan terwujud apabila didukung oleh sistem nilai budaya yang kondusif. Dukungan sistem nilai budaya dalam pelaksanaan manajemen ada yang positif dan ada yang negatif.

Menurut Koentjaraningrat (2000 : 25) sistem nilai budaya adalah suatu rangkaian konsep abstrak yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar dari warga suatu masyarakat mengenai apa yang harus dianggap penting dan berharga dalam hidupnya.

Suatu sistem nilai budaya merupakan bagian dari kebudayaan yang berfungsi sebagai pengarah dan pendorong perilaku manusia. Karena merupakan konsep abstrak tanpa perumusan yang tegas, maka biasanya hanya bisa dirasakan dan sering tidak dapat dinyatakan dengan akal yang rasional dan diikuti oleh warga yang bersangkutan. Hal inilah menjadikan konsep-konsep tersebut mendarah daging, diikuti secara fanatik oleh warga yang bersangkutan. (Christiananta, 1994 :11).

Konsep sikap adalah potensi pendorong yang ada dalam jiwa individu untuk bereaksi terhadap lingkungannya beserta segala hal yang ada dalam lingkungan tersebut. Sistem nilai budaya dan sikap keduanya sering disebut sebagai "sikap mental". Yang perlu dicermati adalah sikap mental bagaimana yang mendukung dan mana yang tidak mendukung pembangunan.

Menurut Kluckhohn (Dalam Koentjaraningrat, 2000 : 28) semua sistem nilai budaya dalam semua kebudayaan di dunia mengandung lima masalah pokok dalam kehidupan

manusia, yaitu :

1. Masalah mengenai hakekat dari hidup manusia, yaitu hubungan antara manusia dengan hidupnya (disingkat MH).
2. Masalah hakekat dari karya manusia, yaitu hubungan antara manusia dengan karyanya (disingkat MK).
3. Masalah mengenai hakekat dari kedudukan manusia dalam ruang waktu (disingkat MW).
4. Masalah mengenai hakekat dari hubungan manusia dengan alam sekitarnya (disingkat MA).
5. Masalah mengenai hakekat dari hubungan manusia dengan sesamanya (disingkat MM).

Cara berbagai kehidupan di dunia mengkonsepsikan masalah universal tersebut dapat berbeda-beda. Pada masalah ketiga misalnya, yaitu hubungan antara manusia dengan waktu, ada kebudayaan yang memandang penting kehidupan manusia di masa lalu. Dalam kebudayaan semacam itu, warga masyarakatnya akan lebih sering mengambil contoh-contoh dan kejadian masa lampau sebagai pedoman dalam sikap

mentalnya ("glory of the past"). Sebaliknya ada pula kebudayaan yang mempunyai pandangan secara sempit yaitu tak mempedulikan masa lampau ataupun masa yang akan datang. Mereka puas hidup menurut keadaan yang sekarang (statis, sukar menerima modernisasi).

Kebudayaan lain justru mementingkan orientasinya sejauh mungkin ke masa depan (pro-aktif). Dalam keadaan seperti itu, perencanaan hidup menjadi sentral dalam sikap mentalnya. (Koentjaraningrat, 2000:30). Kalau ketiga kebudayaan itu dibandingkan terlihat bahwa kebudayaan yang terakhir (beroorientasi ke masa depan) merupakan lahan yang kondusif terhadap perkembangan manajemen dan pembangunan.

Untuk memudahkan penyimakan, disajikan pada tabel 3, matriks konsep Kluckhohn dengan menyebutkan rincian orientasi nilai dari tiga macam budaya. Dari matriks tersebut dapat dilihat kecenderungan secara umum bahwa orientasi nilai budaya kita pada kolom terakhirlah yang mendukung

perkembangan pembangunan. Namun demikian, untuk konteks budaya Indonesia harus berhati-hati, khususnya pada konsep nomor 5, yaitu hakekat hubungan antara manusia dengan sesamanya (M-M). Disinilai tampaknya terdapat perbedaan antara dunia barat dengan Indonesia. Penelaahan dalam sistem nilai budaya Indonesia

Menurut koentjaraningrat, sistem nilai budaya yang mendukung pembangunan adalah :

Tabel 3.1

### Kerangka Kluckhohn Mengenai Lima Masalah Dasar Dalam Hidup Yang Menentukan Orientasi Nilai Budaya Manusia

Masalah Dasar Dalam Hidup	Orientasi Nilai Budaya		
	Hidup itu buruk	Hidup itu baik	Hidup itu buruk, tetapi manusia wajib berikhtiar supaya hidup itu menjadi baik
Hakekat Karya (MK)	Karya itu untuk nafkah hidup	Karya itu untuk kedudukan, kehormatan, dsb.	Karya itu untuk menambah karya
Persepsi manusia tentang waktu (MW)	Orientasi ke masa kini	Orientasi ke masa lalu	Orientasi ke masa depan
Pandangan manusia terhadap alam (MA)	Manusia tunduk kepada alam yang dahsyat	Manusia berusaha menjaga keselarasan dengan alam	Manusia berhasrat menguasai alam
Hakekat hubungan antara manusia dengan sesamanya (MM)	Orientasi kolateral (horizontal), rasa ketergantungan kepada sesamanya (berjiwa gotong royong)	Orientasi vertikal, rasa ketergantungan kepada tokoh-tokoh atasan dan berpangkat	Individualisme menilai tinggi untuk usaha atas kekuatan sendiri

Sumber : Koentjaraningrat, Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.

1. M-H : dalam menghadapi hidup manusia harus memberi nilai tinggi hal-hal yang membahagiakan dalam hidup. Bahwa ada kesengsaraan, bencana, dosa, derita dalam hidup, memang disadari sebagai kenyataan, tetapi tidak diterima begitu saja dengan sikap pasif-negatif, akan tetapi harus ditanggapi dengan sikap aktif-positif, yaitu berikhtiar untuk memperbaiki. Dalam hal ini Koentjaraningrat dalam penelitiannya menemukan bahwa pada sebagian masyarakat Indonesia masih terdapat sikap mental yang pasif-negatif terhadap hidup, menerima nasib, pasrah, lari kepada hal-hal yang bersifat kebathinan dan mengira bahwa rejeki itu tidak perlu dikejar. Hal-hal demikian itu menghambat motivasi untuk memperbaiki hidup dan dukungan terhadap pembangunan.

Menurut (Christiananta, 1994) apabila diadakan

stratifikasi sosial menurut tinggi rendahnya pendidikan, tinggi rendah income, tinggi rendah usia, jawa-luar jawa, tinggi rendah kedudukan dalam masyarakat dan sebagainya, maka penulis yakin bahwa terdapat perbedaan sikap mental antara kelompok-kelompok itu. Makin banyak mereka mengenyam dan menerima "modernisasi" melalui satu dan lain cara, mereka cenderung memiliki sikap mental yang lebih positif terhadap hidup dan pembangunan.

2. M-K : harus ada sikap mental yang menilai tinggi terhadap konsepsi bahwa orang mengintensifkan karyanya (karya keras, lebih produktif) untuk menghasilkan lebih banyak karya lagi. Kepuasan terletak dalam kerja itu sendiri. Kerja dinilai sebagai gerak hidup yang harus menghasilkan banyak karya lagi.

Mengenai hal ini, temuan Koentjaraningrat menunjukkan bahwa penilaian tinggi terhadap karya untuk dapat menghasilkan karya yang lebih banyak lagi belum merupakan unsur penting dalam sikap mental sebagian

masyarakat Indonesia. Anggota masyarakat Indonesia yang tinggal didaerah agraris (80%), sebagian besar masih perlu berjuang untuk dapat hidup layak, memenuhi kebutuhan hidup primer, sehingga belum sempat memikirkan untuk menghasilkan lebih banyak lagi.

Namun sekali lagi, kalau diadakan stratifikasi sosial, maka pada sebagian masyarakat Indonesia, terutama masyarakat ekonomi dan industri, sikap mental mereka terhadap kerja tentu lebih baik. Jadi, dari sudut dukungannya terhadap pembangunan, andil mereka lebih tinggi. Keberhasilan perekonomian kita pada dasawarsa terakhir ini membuktikan adanya dukungan tersebut. Kritik tentang rendahnya produktivitas pekerja Indonesia (menurut Human Development Index) Indonesia berada pada urutan rendah yaitu tahun 1998 ; tahun 1999, nomor 105 dan tahun 2000 nomor 109, hal ini disebabkan karena rendahnya tingkat pendidikan yaitu : SD : 35% ; SLTP : 29% , SLTA 20%, Perguruan Tinggi : 12%. Upah rendah dan tersedianya

peralatan yang kurang memadai.

3. M-W : harus terdapat sikap mental yang sebanyak mungkin berorientasi ke masa depan. Dalam hal ini rupanya di Indonesia penilaian tinggi terhadap orientasi ke masa depan masih belum berkembang seperti yang diharapkan. Dari stratifikasi sosial kita ketahui bahwa para petani masih hidup disekitar subsistence level. Tidak sempat dan mungkin dianggap kurang relevan untuk memikirkan hidup, milik dan nasibnya untuk satu atau dua dekade mendatang. Mereka sempat memikir dengan persepsi waktu yang amat sempit yaitu "hari ini".

Disamping itu banyak diantara anggota masyarakat Indonesia dan yang bermentalitas "priyayi", masih suka berkiblat ke masa lampau, merindukan kejayaan nenek moyang pada masa lalu (glory of the past).

Dari sudut ekonomi, mungkin sikap mental yang enggan berorientasi ke masa depan itu juga dipengaruhi oleh keadaan perekonomian kita yang tidak stabil di masa lalu

disertai oleh inflasi yang amat tinggi, sehingga tiada manfaatnya memikirkan masa depan (uncertainty amat tinggi). Sudah barang tentu sikap mental sedemikian itu kurang mendukung perkembangan manajemen dan pembangunan karena fungsi Planning terabaikan.

4. M-A : dalam hal ini menghadapi alam, anggota masyarakat harus memiliki sikap mental untuk dapat menguasai, menaklukkan alam, bukan sebaliknya.

Dalam hal ini pada sebagian masyarakat kita, terutama golongan yang disebut "priyayi", kaum feodal dan petani, sikap mental bahwa manusia itu harus tunduk atau menjaga keselarasan dengan alam sekitarnya masih mendapatkan nilai tinggi. Sikap demikian ini dapat menghambat kemajuan IPTEK yang justru diperlukan untuk mengungkap kaidah-kaidah alam dan untuk menguasai alam pada akhirnya.

5. M-M : diperlukan adanya sikap mental yang menilai tinggi usaha atas kekuatan sendiri atau sedikit mungkin bantuan

orang lain. Ini adalah konsep individualisme yang merupakan ciri sikap mental orang barat. Dalam hal ini Koentjaraningrat memberi rumusan lain khusus untuk masyarakat Indonesia sebagai berikut : dalam membuat keputusan-keputusan kita harus dapat berorientasi ke sesama manusia, menilai tinggi kerjasama dengan orang lain, tanpa meremehkan kualitas individu dan tanpa menghindari tanggung jawab sendiri. Ini berarti harus ada ketergantungan kepada sesama manusia, yaitu berjiwa gotong royong. Dalam masyarakat Indonesia sikap mental kebersamaan atau gotong royong (orientasi horisontal) yang menjadi ciri pokok paguyuban bangsa Indonesia, sekalipun ada beberapa kelemahannya masih dianggap sebagai faktor yang mendukung manajemen dan pembangunan. Pada dasarnya pranata gotong royong itu dapat kita bagi ke dalam tiga hal:

- a. Dalam alam (sebagai makro-cosmos) dan masyarakat.  
Anggota masyarakat tidak hidup sendiri,

- b. Orang harus memelihara hubungan baik dengan sesamanya,
- c. Sedapat mungkin tidak berusaha untuk menonjol (sama rasa, sama rata).

Kondisi a dan b dianggap tidak menghambat pembangunan karena yang pertama justru akan memberi keamanan batin dan yang kedua dapat menjalin kerjasama lebih baik. Kondisi c mendapatkan kritikan sebagai dapat mengganggu mutu manajemen dan pembangunan karena kurang menghargai kualitas individu.

Hal lain yang terdapat dalam budaya Indonesia adalah sikap mental berorientasi vertikal. Dalam sikap mental demikian itu perkembangan kemajuan individu dapat terhambat karena terlalu memandang tinggi ke pihak "atasan". Orang menjadi kurang berani, ragu-ragu untuk membuat keputusan, lebih-lebih kalau mengenai hal penting yang belum pernah dialaminya. Ia merasa lebih bijaksana untuk menunggu restu dari orang-orang yang lebih senior,

lebih tua, pimpinan informal, kyai dan orang-orang lain yang dianggap lebih berkuasa dari dia sendiri. Tentu saja sikap mental semacam ini tidak mendukung perkembangan manajemen dan pembangunan.

Dalam tiap-tiap kebudayaan akan muncul hambatan-hambatan, tetapi disisi lain juga ada potensi-potensi yang dapat dikembangkan, misalnya :

- Budaya Bugis-Makasar, dengan potensi yang dimiliki telah dibangun industri-industri, semen, perikanan, gula dan lain-lain.
- Budaya Bali, dengan sistem Subak, Banjar membangun potensi pertaniannya, juga potensi wisata dapat berkembang dengan pesat.
- Budaya Jawa, rukun, hormat, gotong royong, perlu dipertahankan sedang budaya takut, malu, sungkan, ethok-ethok, mental priyayi, sikap pasif, nrimo, pasrah, sakmadya, dan lain lain. Perlu lebih dicermati (F.N. Suseno, 1999).
- Kebudayaan pesisir yang dapat diartikan sebagai

keseluruhan pengetahuan yang dimiliki dan terjiwai oleh masyarakat pesisir, yang isinya adalah perangkat-perangkat model pengetahuan yang secara selektif dapat digunakan untuk memahami dan menginterpretasi lingkungan yang dihadapi untuk mendorong dan menciptakan tindakan-tindakan yang diperlukan. Kegiatan ekonomi dan pemilihan pekerjaan bagi masyarakat pesisir, misalnya menjadi petani, nelayan atau pedagang dalam perspektif kebudayaan dapat dijelaskan dalam konsep hidup, pilihan hidup, pemenuhan kebutuhan hidup dan pemilihan strategi dalam kegiatan ekonomi, sesuai dengan tingkat-tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh warga masyarakat yang bersangkutan dalam konteks idealisasi sesuai dengan status dan pesan yang ingin dijalankan. Apabila hidup dipersepsi atau dinilai sebagai berharga sepanjang ditopang oleh kecukupan ekonomi, untuk menunaikan tugas sosial dan keagamaan, maka "etos kerja" dalam kebudayaan tersebut akan memperoleh nilai tinggi. (Mudjahirin Thohir, 1999: 15).

organisasi juga dimanifestasikan pada praktek organisasi, yang membedakan antara satu kelompok organisai dengan kelompok organisasi yang lain, Kotter dan Heskett (1992).

Konsep budaya organisasi yang digunakan oleh Hofstede dkk. (1990) dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya (nasional) Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara, antara lain oleh Soeter dan Schreuder (1988), Harrison (1992, 1993), Pratt & Beaulieu (1992), Pratt dkk. (1993) dan O'Cormor (1995). Menurut Hofstede (1994), antara budaya nasional dengan budaya organisasi merupakan fenomena yang unik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasi, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi, Gordon (1991),

Hofstede (1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan Schein (1986), Hood dan Koberg (1991).

Hofstede, dkk. (1990) membagi budaya organisasi ke dalam enam dimensi praktis : (1) Process-Oriented vs. Result-Oriented, (2) Employee-Oriented vs. Job-Oriented, (3) Parochial va. Professional, (4) Open System va. Closed System, (5) Loose Control vs. Tight Control, (6) Normative vs. Pragmatic. Dari keenam dimensi praktik kultur organisasi tersebut, menurut Hofstede, dkk. (1990), yang mempunyai kaitan erat dengan praktek pembuatan keputusan partisipasi adalah dimensi kedua, yaitu orientasi pada orang (employee oriented) dan orientasi pada pekerjaan (job oriented). Tabel 4 menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kultur organisasi yang berorientasi pada orang dan yang berorientasi pada pekerjaan.

Nilai-nilai yang berasal dari kebudayaan barat yang positif dapat dibaurkan dengan nilai-nilai tradisional, misalnya sikap rasional, komit, konsisten, semangat kerja tinggi dan lain lain, misalnya melalui peningkatan pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan.

### **3.2.1. Konsep Budaya Organisasi**

Menurut Hofstede (1994), budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya/culture diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain : nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial dan organisasi perusahaan. Pada tingkat organisasi, kultur merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok bersangkutan, Schein (1986), Hofstede (1980), Sackmann (1992), Meschi dan Roger (1995). Disamping tercermin pada nilai-nilai, budaya

Tabel 3.2

**Karakteristik Dimensi Kultur Organisasi Orientasi pada  
Orang dan Orientasi pada Pekerjaan**

<b>Orientasi pada Orang</b>	<b>Orientasi pada Pekerjaan</b>
Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu
Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

Karena masalah yang dihadapi oleh satu perusahaan dan perusahaan lain berbeda, serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya antar perusahaan pun berbeda pula. Institute for Research on Inter-cultural Cooperation (IRIC) memberikan enam dimensi independen budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja untuk menggambarkan budaya organisasi (Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut yang merupakan

hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark meliputi:

1. Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil (Process-oriented versus result-oriented cultures)  
Budaya berorientasi proses didominasi oleh rutinitas teknis dan birokratis, sedang budaya berorientasi hasil didominasi oleh perhatian umum terhadap hasil (outcomes). Dimensi ini berhubungan dengan tingkat homogenitas budaya : dalam unit-unit dengan orientasi hasil, setiap orang menerima praktek-prakteknya pada cara yang kurang lebih sama, sedangkan dalam unit-unit dengan orientasi proses, terdapat perbedaan besar dalam persepsi antar level dan antar bagian yang berbeda dalam unit tersebut. Tingkat homogenitas budaya menjadi ukuran dari kekuatannya, budaya yang kuat cenderung lebih berorientasi hasil dibandingkan budaya yang lemah.
2. Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan (job-oriented versus employee-oriented cultures)

Budaya berorientasi pekerjaan memikul tanggung jawab terbatas pada kinerja karyawan saja. Sedangkan budaya berorientasi karyawan memikul tanggung jawab yang luas atas kesejahteraan anggota mereka.

3. Budaya berorientasi profesional lawan parokial (profesional versus parochial cultures)

Pada budaya profesional biasanya anggota yang berlatar belakang pendidikan tinggi diidentifikasi terutama dengan profesi mereka. Pada budaya parokial anggota organisasi mengidentifikasi menurut organisasi tempat mereka bekerja.

4. Budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup (open system versus closed system cultures)

Dimensi ini mengacu pada gaya umum komunikasi internal dan eksternal dan kemudahan diterimanya pihak luar atau pendatang baru. Pada budaya sistem terbuka, komunikasi dalam organisasi lebih terbuka, selain itu pihak luar atau pendatang baru lebih mudah diterima. Pada budaya sistem tertutup, komunikasi lebih tertutup dan pihak luar atau

pendatang baru lebih sukar diterima.

5. Budaya kontrol ketat lawan longgar (tightly versus loose controlled cultures)

Dimensi ini mengacu pada derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan. Pada budaya kontrol ketat, derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan lebih tinggi. Pada budaya kontrol longgar, derajat formalitas lebih rendah dan tuntutan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan lebih longgar.

6. Budaya pragmatis lawan normatif (pragmatic versus normative cultures)

Dimensi ini menggambarkan fleksibilitas atau kekakuan cara mencapai kesuksesan dalam kaitannya dengan lingkungan, khususnya pelanggan. Pada budaya pragmatis cara yang digunakan lebih fleksibel, sedangkan pada budaya normatif cara yang digunakan lebih kaku.

### **3.2.2. Budaya Barat dan Timur**

Nilai-nilai yang berasal dari kebudayaan barat yang

positif dapat dibaurkan dengan nilai-nilai tradisional, misalnya sikap rasional, komit, konsisten, semangat kerja tinggi dan lain lain. Proses transformasinya melalui peningkatan kualitas masyarakat misalnya melalui peningkatan pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan (Teddy Parwitra, 1993 : 393).

Budaya barat dan timur dalam kajian ini, dicerminkan konsep-konsep budaya dan teori manajemen di Amerika dan Jepang. Kedua negara tersebut telah cukup kuat mengembangkan industri dan perekonomiannya dengan menggunakan falsafah manajemennya sendiri.

Falsafah manajemen yang telah menyebabkan perindustrian di Amerika maju adalah teori X dan Y, sedangkan falsafah manajemen yang menyebabkan Jepang unggul adalah teori Z (Myun W. Lee, Ph.D, 1996 : 4).

Teori X beranggapan bahwa sikap manusia terhadap pekerjaan sangat pasif, oleh karena itu perlu penerapan standarisasi pekerjaan, pengawasan, serta sistem penggajian berdasarkan prestasi.

Teori Y beranggapan bahwa jika manusia diberi motivasi yang cukup, mereka cenderung menikmati pekerjaan mereka secara aktif dan kreatif. Oleh karena itu manajer cukup memberi motivasi dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik serta otonomi kepada karyawan maka produktivitas akan meningkat. Teori Y merupakan motor pendorong dalam perencanaan angkasa pada tahun 1970 dan komunikasi komputer pada tahun 1980 di Amerika.

Teori Z di Jepang menekankan efisiensi teknologi dengan menyesuaikan teknologi negara maju sesuai budaya Jepang dan menguasai pasar dunia melalui gerakan Q/C (Quality Control), pengurangan biaya dan Just-in Time. Prinsip teori dasar teori Z, berazas satu keyakinan bahwa manusia bukanlah alat produksi, tetapi betul-betul merupakan kekayaan/modal perusahaan yang harus dirawat dan dikembangkan untuk mencapai keunggulan. Manusia adalah sumberdaya utama yang menjadi motor penggerak usaha, sehingga pengembangan sumber daya manusia bukanlah sekedar alat untuk mencapai tujuan, tetapi

sekaligus merupakan tujuan itu sendiri. Apabila sumber daya manusia berkembang menjadi unggul maka tujuan perusahaan yang lain akan dengan sendirinya tercapai.

Secara keseluruhan teori Z diwujudkan dalam 7 prinsip (Ciputra : 4)

1. Lifetime employment (Pemekerjaan jangka panjang),
2. Slow promotion and evaluation (Proses evaluasi dan promosi yang relatif lambat),
3. Non specialized career path (Jalur karir yang luas),
4. Concensual decision making (pengambilan keputusan menurut konsensus),
5. Collective responsibility (tanggung jawab secara kelompok),
6. Implicit control mechanism (pengawasan yang melekat),
7. Wholistic concern (perhatian yang menyeluruh terhadap karyawan).

Menurut William Ouchi, ketujuh prinsip teori 2 tersebut saling mengait, tidak dapat dilihat dan ditafsirkan secara

terpisah.

Tabel 3.3

Perbandingan Organisasi Jepang dan Organisasi Amerika.

Organisasi Jepang Organisasi Amerika

Organisasi Jepang	Organisasi Amerika
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pemekerjaan seumur hidup</li><li>• Evaluasi dan promosi yang lambat</li><li>• Jalur-jalur karir non spesialis</li><li>• Mekanisme-mekanisme pengawasan yang selengkapnya</li><li>• Pengambilan keputusan secara kolektif</li><li>• Tanggung jawab kolektif</li><li>• Perhatian menyeluruh</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pemekerjaan jangka pendek</li><li>• Evaluasi dan promosi yang cepat</li><li>• Jalur-jalur karis spesialisasi</li><li>• Mekanisme-mekanisme pengawasan yang jelas</li><li>• Pengambilan keputusan secara perorangan</li><li>• Tanggung jawab perorangan</li><li>• Perhatian terbagi-bagi.</li></ul>

Sumber : Teori Z William Ouchi, 1985 : 58

Teori lain yang ada di negara asia-timur yang telah membawa sukses negara tersebut dikembangkan di Korea dan RRC. Gaya manajemen Korea tidak didasarkan pada konsensus. Pekerja diharapkan selalu berorientasi pada keunggulan dan bekerja dalam waktu relatif panjang (58 jam per minggu). Falsafah manajemen yang dikembangkan adalah "Silsagusi" berarti mencari yang benar berdasarkan kenyataan.

Mereka menekankan pentingnya kesadaran ilmu pengetahuan modern, khususnya perubahan sistem sosial untuk industri pertanian, perindustrian, teknologi, produksi dan pemasaran. Teori yang dikembangkan di Korea adalah teori W yang menegaskan bahwa agar suatu negara dapat berkembang dan tumbuh terus menerus, maka negara tersebut harus memiliki falsafah manajemen sendiri. Dalam konsep teori tersebut dijelaskan bahwa pemimpin diterima bukan karena pangkat dan wibawa mereka, serta pendidikan tinggi, tetapi karena keteladanan, rasa sehidup semati (Gong Seng Gong Sa) yang timbul didalam kesusahan. Faktor-faktor tersebut menimbulkan Shinparam (etos kerja tinggi).

Teori Sun Tzu dari Cina, yang dilahirkan 2500 tahun yang lalu, inti ajaran Sun Tzu menurut Prof. Kong Yuanchi adalah : mengenali musuh dan diri sendiri, memusatkan kekuatan untuk membasmi musuh, menaklukkan musuh tanpa bertempur, memiliki panglima handal dan berperang demi keadilan.

Menurut Soewito (dalam menyimak keberhasilan bisnis

di negara-negara Asia Timur, 1992) menyatakan adanya perbedaan manajemen barat dan timur yang akan berdampak pada perusahaan, yaitu :

1. Manajemen Jepang menekankan pada group, sedang model Amerika pada individu.
2. Manajer Amerika bertindak atas nama Shareholder, di Jepang manajemen dianggap sebagai kekuatan koordinatif yang mewakili kepentingan pekerja, konsumen, kreditur, shareholder dan pemasok.
3. Peranan dan tujuan finansial berbeda antara barat dan timur. Perusahaan barat lebih menekankan untuk memperoleh tingkat keuntungan sebagai ukuran produktivitas modal. Di Jepang tujuan bisnis adalah menciptakan dan memuaskan langganan.
4. Manajer Jepang secara total masuk dalam perusahaan, artinya pimpinan puncak turun ke bawah memberi petunjuk.
5. Kekuasaan manajemen perusahaan barat menjadi absolut, dia mengawasi dan mengatur perusahaan. Pemisahan antara

pemilik dan manajemen menjadikan kekuasaan pemilik menjadi kabur dan tidak banyak mengetahui kondisi perusahaan.

6. Perusahaan di Asia Timur pada umumnya terkait dengan industri menengah dan kecil.

### **3.3. Manajemen Indonesia Menghadapi Globalisasi**

Globalisasi ekonomi adalah proses meningkatnya peran perekonomian dunia sebagai kesatuan ekonomi menjadi pengendali ekonomi dunia. Peran perekonomian dunia menjadi semakin penting, menggantikan peran perekonomian negara-negara (Keegan, 1989). Proses ini sebenarnya telah terjadi secara berkesinambungan sejak berakhirnya perang dunia kedua (Chander, 1986, Heenan dan Perimutter, 1979), Sejak pertengahan dasawarsa 80-an kecepatan proses ini meningkat dengan pesat. (Kompas, 28 Mei 1990)

Dalam konteks perusahaan, globalisasi menyangkut banyaknya negara yang dikenal. Kegiatan operasional suatu

perusahaan. Perusahaan menjadi global, umumnya bersaing dalam industri global, yakni industri yang jelajah kegiatannya tidak lagi hanya di beberapa negara (multinasional) tetapi semakin menyebar keseluruh dunia secara bersama-sama.

Dalam industri-industri global, perusahaan-perusahaan yang terlibat di dalamnya terpaksa bersaing secara ketat, mempertahankan keunggulan bersaing dalam segmen-segmen utama industri tersebut. Industri-industri global menjadi semakin berkembang dengan meningkatnya globalisasi ekonomi (Porter, 1990).

Hampir semua negara, kini telah mengalami efek meningkatnya globalisasi ekonomi. Bukan hanya negara-negara maju, tetapi juga negara-negara industri baru dan negara berkembang seperti Indonesia.

Indonesia, dengan jumlah penduduk lebih kurang 210 juta, jumlah angkatan kerja 100 juta dan telah mengalami kemerdekaan selama 57 tahun, nampaknya belum memiliki kondisi ekonomi yang lebih baik. Laju pertumbuhan ekonomi

tahun 1998 menunjukkan angka -13,2%, laju inflasi 77,6%, jumlah pengangguran sebanyak 36 juta orang. Tingkat pendidikan masyarakat masih rendah yaitu : SD (35%), SLIP (29%), SLTA (20%) dan PT (12%) dari tingkat pendidikan tinggi 12%, 7% menganggur. (Jawa Pos, 16 Januari 2002)

Bertolak belakang dari gambaran krisis ekonomi tersebut membuktikan bahwa sistem ekonomi dan praktek manajemen yang telah dikembangkan di Indonesia selama ini nampak tidak relevan untuk dipertahankan. Sistem ekonomi konglomerasi, dimana kebijakan pemerintah lebih condong mendukung usaha besar (ada kurang lebih 300 usaha besar), yang telah menyumbangkan 61% Produk Dimestik Bruto (PDB) pada tahun 1996, menimbulkan praktek-praktek bisnis yang tidak wajar seperti, monopoli, oligopoli, monopsoni dan oligopsoni. Praktek manajemen lebih cenderung hanya mengadopsi teori-teori yang lebih dikembangkan di dunia barat.

Dalam era globalisasi yang sudah dan akan terjadi seperti AFTA pada tahun 2003 dan APEC pada tahun 2020, maka

paradigma pembangunan dan praktek manajemen perlu diubah. Pembangunan harus ditujukan untuk kepentingan rakyat, bukan kepentingan segelintir orang atau kelompok. Pembangunan harus dikembangkan dengan berbasiskan ekonomi domestik pada daerah tingkat dua. Tingkat kemandirian harus tinggi, ada kepercayaan diri dan kesetaraan, meluasnya kesempatan berusaha dan pendapatan, partisipatif, ada persaingan sehat, keterbukaan, demokrasi, pemerataan yang berkeadilan serta didukung dengan industri yang bersumber sumberdaya alam. Dengan kata lain sistem ekonomi yang dikembangkan adalah sistem ekonomi kerakyatan. Hal ini dapat ditempuh dengan memperhatikan dan memberdayakan UKM (Usaha Kecil dan Menengah) dan koperasi.

Ditinjau dari sudut pandang jumlahnya, koperasi saat ini berjumlah 49.075 unit, yang terdiri dari atas 9.226 KUD dan 39.849 non-KUD serta jumlah PK 34,2 juta dan PKM tenaga kerja dan sebagai alat pendistribusian barang dan jasa ke seluruh pelosok tanah air. Perkembangan koperasi yang pesat

selama ini menunjukkan adanya kepercayaan masyarakat yang semakin baik pada koperasi. Di samping itu, dari sisi manajemen, koperasi dan UKM tidak begitu lemah seperti kesan beberapa pengamat selama ini. Memang diakui ada sebagian KUD yang dikelola sendiri oleh petani yang hanya berpendidikan SD dengan menerapkan manajemen tradisional dan KUD tersebut lalu kurang berhasil. Namun, juga terdapat sejumlah KUD yang telah dikelola oleh profesional muda dengan prinsip-prinsip manajemen modern dan menggunakan external audit. Hasilnya pun sangat menggembirakan. Pada koperasi perkotaan, khususnya koperasi karyawan, koperasi taksi, dan sebagainya prinsip-prinsip manajemen sudah banyak diterapkan. Dengan pengelolaan seperti ini, kita lalu menyaksikan pengelolaan keuangan koperasi sudah tertib. Bahkan dari hasil audit selama ini sudah banyak koperasi yang mendapatkan predikat WTC (wajar tanpa cacat).

Walaupun perkembangan koperasi dan UKM telah menunjukkan hasil yang cukup menggembirakan, tantangan

yang dihadapi pada masa depan masih cukup berat. Para pelaku ekonomi Indonesia dituntut memiliki kinerja yang lebih efisien dan produktif dengan tingkat daya saing tinggi. Pemerintah juga dituntut untuk bersikap tegas yakni tidak akan menggunakan lagi sistem proteksi dalam pengembangan dunia usaha, tetapi lebih banyak berperan sebagai penyedia fasilitas, pembuat dan penegak peraturan, dan pemberi bantuan penguatan bagi yang lemah.

Paling tidak ada dua program untuk memberdayakan ekonomi rakyat yaitu program kewirausahaan dan program kemitraan.

#### 1. Pengembangan kewirausahaan

Dalam rangka meningkatkan efisiensi, produktivitas dan daya saing, koperasi dan UKM harus mampu berpacu tidak lagi hanya dengan mengandalkan sumber daya alam yang dimiliki tetapi juga menggunakan SDM yang lebih bermutu dan berwawasan Iptek. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif harus dibangun melalui peningkatan

mutu SDM dan kemampuan menguasai teknologi. Dalam hal ini, pemasyarakatan dan pembudayaan kewirausahaan menjadi sangat strategis dan dengan sendirinya sangat dibutuhkan. Melalui kewirausahaan ini diharapkan akan tumbuh wirausaha unggul yang memiliki ciri-ciri antara lain berani mengambil resiko, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki daya saing yang gigih dan ulet, mampu menghadapi persaingan, tanggap dan dinamis, mempunyai tujuan yang jelas dan mampu merencanakan usahanya dengan baik, memiliki motivasi yang tinggi, antisipatif terhadap perubahan dan akomodatif terhadap lingkungan, kreatif mencari dan menciptakan peluang pasar dan meningkatkan produktivitas secara efisien, dan selalu berusaha meningkatkan keunggulan dan citra perusahaan melalui investasi baru di berbagai bidang. Oleh sebab itu, sasaran pemasyarakatan dan pembudayaan kewirausahaan sangat luas, meliputi generasi muda, pemimpin informal masyarakat, dunia usaha, aparat pemerintah, masyarakat

awam, dan sebagainya. Namun, selain dari sisi kemauan yang dikembangkan melalui gerakan kewirausahaan nasional, kita juga perlu meningkatkan mutu SDM dari sisi kemampuannya, khususnya pada koperasi dan UKM. Dalam hal ini, di pedesaan dapat diterapkan dan dikembangkan program desa cerdas teknologi. Menyadari akan pentingnya pengembangan kewirausahaan secara nasional, maka pada tanggal 12 Juli 1995, pemerintah mencanangkan "Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan (GNMMK)" yang secara resmi dituangkan dalam Inpres No. 4 tahun 1995. Gerakan ini disingkat dengan GKN.

## 2. Program kemitraan

Program kemitraan ini dimaksudkan adalah kerja sama usaha antara koperasi dan UKM dengan UB yang disertai unsur pembinaan oleh UB kepada mitra binaannya dengan mengikuti prinsip-prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Dalam kemitraan

yang berkembang baik hendaknya tidak ada unsur belas kasih (charity) dari UB kepada koperasi dan UKM. Adapun tujuan kemitraan ini adalah di samping untuk memberdayakan koperasi dan UKM, juga dalam rangka menumbuhkan struktur dunia usaha nasional yang lebih kokoh dan efisien sehingga mampu menguasai dan mengembangkan pasar domestik serta sekaligus meningkatkan daya saing global. Di Indonesia kemitraan ini belum berkembang dengan baik.

Konsep kemitraan usaha mempunyai landasan yang kuat baik dilihat dari sudut pandang aspek ekonomi, sosial-politik maupun moral. Dari sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha merupakan tuntutan efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan serta dalam rangka peningkatan daya saing. Dari sudut pandang moral menunjukkan upaya kebersamaan, kesetaraan, melestarikan falsafah bersatu kita teguh, bercerai kita jatuh

menuju masa depan yang jaya. Dari sudut pandang sosial-politik kemitraan dapat mencegah terjadinya kesenjangan sosial, kecemburuan sosial dan gejolak sosial-politik (Social unrest dan social upheaval).

Kemitraan usaha merupakan manifestasi dari kebersamaan atau keterkaitan sumber daya dalam bidang produksi, pengolahan, distribusi, pemasaran, penelitian, rekayasa, alih teknologi, pembiayaan, dan dalam bidang servis. Bentuk atau pola kemitraan dapat bermacam-macam yaitu antara lain : (1) subkontrak dan vendor dalam manufacturing ; (2) subkontrak dalam bidang konstruksi, telekomunikasi, dan transportasi ; (3) Joint venture dalam penelitian, pendidikan, produksim pemasaran dan servis ; (4) persetujuan lisensi dalam produk, proses dan jasa ; (5) saluran distribusi ; (6) persetujuan waralaba dalam usaha restoran dan eceran ; (7) bantuan manajemen, alih teknologi dan paket servis, misalnya dalam kawasan industri atau dalam inkubator , (8) in-plasma yang bisanya dilakukan dalam usaha agroindustri.

Dasar hukum penyelenggaraan kemitraan usaha adalah Undang-undang No. 9 tentang Usaha Kecil yang dimuat pada pasal 11, pasal 26 sampai pasal 32. dalam pasal-pasal tersebut antara lain dipertegas tentang larangan, bentuk perjanjian, kedudukan hukum yang setara, pola, tatacara dan pelaksanaan transaksi usaha. Selanjutnya, dalam PP kemitraan disebutkan tugas-tugas keringanan tingkat suku bunga kredit kemitraan bagi UK, penjaminan kredit usaha, serta dibentuknya lembaga pendukung lain yang menyediakan informasi kemitraan, mempersiapkan UK agar siap bermitra.

Selama ini organisasi di Indonesia sangat terpengaruh teori-teori dari luar. Bagaimana praktek manajemen di Indonesia yang didasari pemikiran teori Z, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Alam pemikiran teoritik di belakang praktek manajemen

Manajemen sebagai segugus praktek dan kiat praktek dapat kita temui dimana-mana. Akan tetapi manajemen sebagai suatu hasil pemikiran keilmuan (harus kita akui)

agaknya lebih banyak dirintis dan dikembangkan dari konsep pemikiran barat (lebih khusus lagi Amerika), dan dipelajari dari pengalaman bisnis, pengalaman yang dimaksudkan disini adalah konteks pengalaman dalam alam kehidupan industrial yang condong pragmatik, sekalipun dikatakan bahwa alam kehidupan ini digerakkan oleh motivasi diulas secara panjang lebar oleh Weber. Sementara itu konsep pemikiran keilmuan barat yang dirujuk disini adalah pemikiran Scientism barat yang diketahui amat diwarnai oleh paham-paham empirisme, determinisme, dan uni-dimensionalisme.

Empirisme adalah suatu alam pemikiran yang hanya mau mengakui kenyataan sebagai kenyataan yang benar manakala ia diperoleh sebagai hasil pengamatan yang terkendali secara resional, dan disimpulkan secara logis dan metodologis. Determinisme mendorong orang ke arah anggapan bahwa di alam kenyataan ini selalu ada hubungan sebab akibat yang pasti antara peristiwa-peristiwa, bahwa

setiap peristiwa selalu bersebab, dan bahwa setiap peristiwa yang dimau itu akan selalu dapat direalisasikan dengan cara mengontrol sebab-sebabnya. Dan, akhirnya uni-dimensionalisme adalah suatu paham yang beranggapan bahwa "sebab" yang harus dipahami dan dikontrol sebagai sebab itu berjumlah tunggal, dan karenanya secara mutlak harus dikuasai agar dapat dipakai untuk mengontrol secara praktis setiap hasil akhir yang dimau.

2. Dalam manajemen, apakah yang harus dikontrol agar terbitnya efek tertentu dapat dipastikan?

Berkembang sebagai bagian dari pemikiran keilmuan yang bertumpu pada apa yang disebut "saintisme" yang empirik dan deterministik itu, maka berseluk-beluk dengan permasalahan manajemen yang pelik pada awal perkembangan industri, teoretisi-teoretisi barat condong tergerak untuk selalu menanyakan : variabel tunggal apakah yang harus ditemukan dan dikontrol agar tujuan akhir suatu organisasi (organisasi usaha ataupun organisasi

pemerintahan) dapat dicapai dengan baik. Dilatarbelakangi oleh pemikiran empirisme, para teoretisi ini menghipotesiskan dan mengkonfirmasi atas dasar informasi dan data yang diperoleh dari alam pengalaman waktu itu ditempat itu, ialah masa-masa awal perkembangan masyarakat industri di negara-negara barat, bahwa inovasi-inovasi teknologik itulah yang harus dipandang sebagai determinan tunggal dan mutlak bagi perkembangan usaha. Tak pelak, variabel teknologi inilah yang harus dikuasai dalam manajemen untuk mengefektifkan seluruh usaha, dan seluruh fungsi manajemen harus mengabdikan tanpa reserve kepada kepentingan pendinamisan variabel teknologi ini.

Kalau teknologi memang secara uni-dimensional dan deterministik diperlakukan secara lebih istimewa tak ayal faktor manusia akan tak (terlampau) dipentingkan. Maka, alih-alih si teknologi itu yang harus menyesuaikan diri kepada ulah dan pekerti manusia, manusia itulah justru yang harus menyesuaikan diri kepada ulah dan pekerti teknologi

(yang dalam wujud konkritnya tampil dalam rupa seperangkat mesin). Tidaklah mengherankan kalau dalam masa pengagungan teknologi seperti itu lahirlah praktek dan teori manajemen sebangsa scientific management yang membanggakan temuan-temuan semacam ban berjalan, dengan kiat-kiat penggerakan yang otokratik dan prosedural-mekanikal. Dalam era ini orang amat percaya kepada "pengabdian dan kesetiaan mesin-mesin", yang sedikitpun dipandang tak akan mungkin bisa diimbangi oleh manusia.

Pada awal era industrialisasi karena secara berlebihan telah terlalu menekankan arti pentingnya teknologi dan arti pentingnya kapital guna investasi teknologi apresiasi manajemen kepada arti pentingnya peranan manusia pekerja dalam setiap organisasi usaha memang tidak pernah besar. Manajemen pada waktu itu secara tradisional memang dikuasai kelompok-kelompok elit yang selama ini selalu menikmati privilegias politik dan yang kini juga menikmati

buah-buah kemajuan teknologi. Manusia-manusia yang diperkerjakan oleh pemuncak-pemuncak manajemen, dilain pihak adalah manusia-manusia yang pada awal era industrialisasi tercatat berasal dari massa yang underprivileged; mereka adalah penggarap-penggarap tak bertanah atau bekas budak dan ulur yang bermigrasi ke kota-kota. Mereka adalah massa jembel yang tak terdidik, dengan cita-cita yang tak lebih daripada sekedar hendak mengisi perut dan mencoba bertahan hidup. Ditengah kemajuan teknologi yang tengah dikagumi dan dihormati sebagai pembawa kemakmuran masyarakat, massa manusia yang tak bisa berbuat banyak seperti itu dengan mudah dan cepat hanya melahirkan asumsi-asumsi "serba hitam" mengenai watak dasar manusia. Bukan manusia yang harus diandalkan dalam setiap kegiatan kerja ini, akan tetapi teknologi itulah! Inilah asumsi buruk tentang manusia dengan segala perwatakannya, yang oleh Douglas McGregor (The Human Side of Enterprise, 1961) disebut teori X tentang manusia.

### 3. Manusia dalam manajemen: Asumsi teori X dan asumsi teori Y

Menurut asumsi teori X, manusia itu pada dasarnya malas dan harus dipaksa atau "diiming-iming" uang agar mau bekerja. Manusia itu lebih suka disuruh (asal dibayar) daripada diberi kepercayaan, kemandirian dan kebebasan yang penuh tanggung jawab. Ia karenanya hanya bisa baik kalau dikontrol dari luar, dan tidak dari dalam. Manusia itu sama sekali tak kreatif, dan enggan sekali berkontribusi (kecuali kalau memang ada pamrihnya). Manusia pada dasarnya amat egositik, karena itu juga selalu diliputi rasa cemas mengenai kesejahteraan diri pribadinya, dan justru hal yang terakhir inilah yang menyebabkan ia terpaksa mau tugas dan bekerja. Maka, bertolak dari asumsi-asumsi seperti ini, orang gampang berpendapat bahwa manajemen itu hanya akan efektif kalau rasa cemas di hati para karyawan selalu dibangkit-bangkitkan, kekuasaan atasan selalu diperagakan kepada mereka dan pancingan uang berseiring

dengan kontrol yang ketat selalu diperlibatkan pula kepada mereka.

Era kekaguman orang kepada teknologi mulai mengurang pada tahun 1930-an, ialah sesaat setelah terjadinya depresi besar-besaran pada awal dasawarsa itu. Teknologi bukan jaminan akan kesejahteraan manusia; lagi pula, teknologi hanya bisa dikagumi, tetapi tak bisa dicintai (dan hanya manusia sajalah yang bisa dicintai untuk kemudian membalasnya). Pada dasawarsa yang dilanda kekalutan ekonomi itu orang-orang Amerika menyaksikan dan menyadari bagaimana orang-orang kehilangan kebahagiaan dan kesejahteraan, bukan karena malas dan tak kreatif melainkan karena sebab-sebab yang harus dicari di dalam struktur teknologi dan struktur ekonomi yang tak selamanya bisa tampil prima itu. Sementara itu, bersamaan dengan terjadinya peristiwa besar yang melanda masyarakat itu, sebuah penelitian yang dilakukan oleh tim Mayo di Hawthorne memperoleh temuan-temuan yang

mengharuskan orang mengkaji kembali asumsi X tentang ihwal manusia. Sejak itulah muncul asumsi-asumsi baru tentang manusia yang sangat berlawanan dengan gambaran teori X, yang pada tahun 1961 diberi label "teori Y tentang manusia" oleh McGregor. Di Amerika Serikat, satu dasawarsa kemudian, teori Y ini memperoleh banyak bukti pembenaran dari hasil-hasil pengamatan terhadap perilaku manusia yang aktual di organisasi-organisasi nasional yang pada waktu itu tengah dikerahkan untuk memenangkan peperangan dalam kancah perang dunia II.

Menurut teori Y ini, manusia selalu memandang kerja dan pekerjaan sebagai kebutuhan yang secara mutlak harus dipenuhi bagi perkembangan rokhaniahnya yang sehat. Asal saja kondisinya menunjang, manusia benar-benar bisa menikmati kerja. Manusia selalu sanggup memimpin dan mendisiplinkan dirinya untuk mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah disepakati. Manusia selalu mencari dan bersedia menerima tanggung jawab dan selalu pula

termotivasi untuk berprestasi dan mengaktualisasi seluruh kemampuannya secara kreatif, semua itu tentu saja dengan prasyarat "asal kondisi lingkungannya ikut menunjang". Maka, bertolak dari asumsi tentang sifat manusia seperti ini, orang akan tiba pada kesimpulan bahwa manajemen yang efektif hanya dapat direalisasi dengan cara menggarap lingkungan kerja yang kondusif bagi kebangkitan motivasi karyawan dan yang pula banyak mengaktualisasikan dirinya. Kemandirian, tanggung jawab, dan prakarsa karyawan tidaklah boleh dimatikan oleh prosedur-prosedur dan kontrol-kontrol atasan yang otokratik. Karyawan sesungguhnya hanya memerlukan kepercayaan, kesempatan, dan bimbingan pimpinan yang partisipatif dan karenanya juga demokratik.

#### 4. Organisasi tipe A versus organisasi tipe Z

Asumsi yang berbeda antara teori X dan Y mengenai sifat dan kecondongan perilaku manusia sebagaimana dipaparkan diatas tak pelak telah melahirkan pandangan

yang berbeda mengenai bagaimana manajemen harus dikembangkan dan bagaimana organisasi harus ditata. Dalam hubungan ini sebuah tipologi organisasi telah dikemukakan di dunia teori oleh Willian Ouchi. Ouchi memperkenalkan apa yang disebut organisasi tipe Z yang dilawankan dari tipe lain yang dikualifikasikan sebagai organisasi dengan tipe A.

Kalau kita suka barang sejenak mengkaji tipologi Ouchi ini, tahulah kita bahwa pada dasarnya organisasi dengan tipe A itu mengembangkan asas-asas manajemen yang berpangkal dari asumsi teori X tentang manusia ; sedangkan organisasi tipe Z mengembangkan asas-asas manajemen yang bertolak dari asumsi Y tentang manusia. Mereka yang mengikuti jalan pikiran Ouchi secara tekun akan mengetahui bahwa organisasi tipe A itu bukanlah ladang yang subur bagi aktualisasi perkembangan potensi manusia yang kreatif dan kontributif ; sedangkan organisasi tipe Z adalah ladang yang subur bagi aktualisasi dan

perkembangan potensi segenap anggota dari atas sampai pun kebawah yang ada di dalamnya.

Satu hal yang perlu benar-benar disadari adalah kenyataan bahwa organisasi yang dalam teori disebut tipe Z ini sebenarnya bukanlah pertama-tama terlahir sebagai suatu konsep murni, ia bukanlah ideologi atau doktrin, melainkan hasil olahan keilmuan yang memang bekerja secara empirik itu. Organisasi yang dikonsepsikan sebagai organisasi bertipe Z ini sebagai konsep atau model konseptual memang boleh dibilang terlahir di Amerika lewat benak orang semacam Ouchi ini (Juga dalam versi lain, misalnya MBO, dari penulis seperti Drucker) ; namun, organisasi semacam ini sebenarnya pertama-tama terwujud sebagai kenyataan di tengah-tengah praktek manajemen, yang sebagai praktek nyata lebih banyak terlihat di Jepang. Itulah praktek yang lahir dari bumi budaya suatu bangsa, yang mewujudkan sebagai suatu realita kehidupan bisnis yang terbukti amat menentukan kekuatan ekonomi (sampai pun ke peringkat

global). Praktek di Jepang ini adalah praktek yang natural ; bukan konsep dan bukan penerapan konsep yang rada-rada berbau artificial.

## BAB IV

### KESIMPULAN



Indonesia telah merdeka selama 65 tahun. Tahapan pembangunan telah mulai dicanangkan sejak Pelita I s/d Pelita VI ( ± 32 tahun lebih). Namun demikian buah dari pembangunan tersebut belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, dalam arti meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Dipihak lain kita sebagai bangsa yang ikut berkiprah dalam masyarakat internasional yang terus menerus berada dalam arus perubahan tengah menghadapi tantangan-tantangan yang tidak kecil. Masalah-masalah yang timbul dari aktivitas NAFTA, AFTA, GATT dan globalisasi ekonomi, semua itu merupakan tantangan yang harus dihadapi bangsa Indonesia.

Selama ini organisasi-organisasi Indonesia sangat terpengaruh teori-teori barat (CW. Vroom, 1981 : p 25). Sebenarnya interpretasi efektivitas dan efisiensi makna

organisasi di Indonesia.

Dari uraian diatas maka untuk menghadapi globalisasi dan perubahan-perubahan yang akan terjadi maka konsep manajemen Indonesia yang perlu dirumuskan adalah :

1. Fungsi-fungsi manajemen yang dihasilkan oleh dunia barat dapat bersifat universal. Artinya setiap aktivitas organisasi tetap harus mendasarkan pada fungsi-fungsi manajemen tersebut. Hanya implementasinya perlu memperhatikan sistem nilai budaya yang ada di Indonesia, kecuali itu, manajemen Indonesia yang akan dikembangkan harus dapat berkomunikasi dengan bangsa lain.
2. Falsafah manajemen dari negara maju, perlu dipelajari. Tetapi tidak harus diaplikasikan untuk praktek manajemen di Indonesia, falsafah tersebut hanya sebagai acuan. Sebaiknya Indonesia mengembangkan falsafah manajemen Indonesia sendiri. Tanpa memiliki falsafah manajemen sendiri, jika kita menginginkan menjadi negara maju, maka harapan tersebut tidak akan terwujud, diibaratkan seorang badut

berpakaian cowboy membawa keris sambil mendendangkan lagu tradisional Indonesia yang berharap menjadi aktor yang terkenal seluruh dunia. Falsafah manajemen tersebut adalah manajemen gotong royong dengan mendasarkan pada nilai-nilai yang ada pada Pancasila dan UUD 45.

3. Perlu diciptakan struktur industri yang mampu bersaing dipasar lokal maupun internasional. Pola perkembangan industri dan manajemen didasarkan pada latar belakang budaya, ciri khas masyarakat setempat, sumberdaya alam yang dimiliki. Membangun dengan konsep kebersamaan, gotong royong dan mandiri dari segi ekonomi dengan memperhatikan usaha kecil, menengah dan koperasi.
4. Konsep manajemen Indonesia adalah manajemen berbasis budaya, mandiri, dapat berinteraksi dengan lingkungan external dan internal, fokus perhatian pada usaha kecil, menengah dan koperasi (mengandalkan sistem ekonomi kerakyatan), dengan tetap memperhatikan teori-teori manajemen barat dan timur.

## REFERENSI

- Andreas A. Danadjaja, 1986, SISTEM NILAI MANAJER INDONESIA, Makalah (1986).
- B.N. Marbun (Penyunting), 1979, KONSEP MANAJEMEN INDONESIA, Makalah (1979).
- B.N. Marbun (Penyunting), 1992, PUSPARAGAM MANAJEMEN INDONESIA Makalah tidak dipublikasikan.
- Budiman Christiananta, 1994, PENGARUH SISTEM NILAI BUDAYA TERHADAP MANAJEMEN DI INDONESIA. Makalah tidak dipublikasikan.
- Cacuk Sudariyanto, 1992, TANTANGAN MANAJEMEN MASA DEPAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA INDONESIA.
- Ciputra, 1994, PELAKSANAAN TEORI Z DI PEMBANGUNAN JAVA GROUP. Makalah tidak dipublikasikan.

- CW. Vroom, 1981, INDONESIA AND THE WEST : AN  
ESSAY ON CULTURAL DIFFERENCES IN  
ORGANIZATION AND MANAGEMENT, Makalah  
tidak dipublikasikan.
- Forum Komunikasi Manajemen Indonesia, 1993,  
MANAJEMEN INDONESIA, Kumpulan makalah  
1993.
- Martani Huseini, 2001, MEMBANGUN SDM DAN  
KAPABILITAS TEKNOLOGI UMAT, Makalah tidak  
dipublikasikan.
- Mudjahirin Thohirjr, 1999, WACANA MASYARAKAT DAN  
KEBUDAYAAN JAWA PESISIRAN, Universitas  
Indonesia.
- Myun W. Lee, TEORI W (1992).
- Shein, CULTURAL DIMENSION IN MANAGEMENT.  
CART HOFSTEDERIC, Netherland, 1981.
- Siswanto Sutojo, MANAJEMEN PERUSAHAAN  
INDONESIA (1986).

- Soeharto Prawirokusumo, EKONOMI RAKYAT (2001).
- Sondang P. Siagian, MANAJEMEN ABAD 21. (1996).
- Stoner, J.A. and R.E. Freeman, MANAGEMENT (1996).
- Suseno FM., ETIKA JAWA. (1999).
- T. Hani Handoko, MANAJEMEN (2000).
- Tali Ziduhu Ndraha, BUDAYA ORGANISASI (1997).
- Teddy Prawita, MANAJEMEN INDONESIA (1993).
- Umar Kayam, Peranan Budaya Dalam Meningkatkan Sdm,  
USAHAWAN, (1997).
- William Ouchi, TEORI Z (1985).

## **Indi Djastuti, Dra, MS, DR.**

Lahir di Ambarawa, 18 Pebruari 1957

***Pendidikan*** : Memperoleh gelar doktor dalam bidang manajemen dengan konsentrasi pada manajemen sumber daya manusia dari Universitas Airlangga Surabaya tahun 2006; meraih gelar magister dalam bidang ilmu kependudukan dari Universitas Gadjahmada Yogyakarta tahun 1992; sarjana ekonomi bidang manajemen dari Universitas Diponegoro pada tahun 1981.

***Pekerjaan*** : Aktif sebagai staf pengajar program Magister Manajemen UNDIP, staf pengajar Fakultas Ekonomi UNDIP, staf pengajar tidak tetap Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan staff pengembangan program pascasarjana UNDIP. Selain mengajar juga aktif melakukan berbagai penelitian sumberdaya manusia dan manajemen perusahaan konstruksi di Jawa Tengah. Saat ini juga menjadi assesor sertifikasi dosen, assesor Badan Akreditasi Perguruan Tinggi sejak tahun 2008-2011, Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Univeritas Diponegoro Semarang (UNDIP) Bidang Keuangan, Administrasi, Umum dan Kepegawaian tahun 2007-2011, Anggota Tim Penjaminan Mutu Program Pascasarjana UNDIP, Pembantu Direktur Bidang Administrasi Keuangan Program Pasca Sarjana UNDIP. Selain itu, juga masih pernah aktif dalam organisasi sebagai pengurus ISEI Cabang Semarang (1994-1996), Bendahara IKA UNDIP (1996-2001), Tim Pengupahan Jawa Tengah (1999-2003), pengurus Himpunan Pembina Sumber Daya Manusia Indonesia (HIPSMI) (1996-2000), Ketua RIHK, Jawa Tengah, DIY (2000-sekarang).